Leila SALHI
Promotion 2010-2012
Université de Haute–Alsace
Fonderie

Master 2 Sciences de l'Information et Métiers de la Culture
Spécialité archivistique

Mise en place d'un système d'archivage global au sein d'une Agence de Développement et d'Urbanisme : Le choix du Records Management

Tome 1/6 – Mémoire

Stage effectué **du 1er février au 29 juin 2012**
Sous la direction de **Monsieur Dominique MUSSLIN**, Directeur de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard,
&
Madame Anne-Marie BRULEAUX, Maître de conférences à l'Université de Haute-Alsace,
Responsable de la spécialité archivistique de la formation Master SCIMEC.
Année universitaire 2011-2012

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont prodigué conseils, critiques et encouragements pour l'élaboration du présent mémoire de fin d'études.

Mes remerciements s'adressent plus particulièrement à mon responsable de stage M. Dominique Musslin, Directeur de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard, pour m'avoir accueilli dans la structure, donné l'occasion de mener à bien le projet d'archivage et Records Management, de m'avoir accompagné et soutenu dans ma démarche.

Je tiens également à remercier M. Pierre Lavergne, Responsable du pôle Intelligence du Territoire, de m'avoir conseillé et encouragé. Je remercie également M. Benjamin Bruder, Assistant d'études, M. José Pereira, Responsable informatique, les assistantes et l'ensemble du personnel de l'Agence.

J'adresse également mes remerciements à Mme Anne–Marie Bruleaux, Maître de Conférences, Responsable de la spécialité Archivistique du Master SCIMEC (Science de l'Information et des Métiers de la Culture) de l'Université de Haute-Alsace, pour ses recommandations et son suivi apporté tout au long de mon stage ; et principalement, pour l'ensemble des connaissances et du savoir qui nous ont été transmis au cours de ces deux années de Master.

Merci à Mme Pascale NACHEZ, Directrice du Cabinet de la Présidence de l'Université de Haute–Alsace et tous mes collègues, qui m'ont appuyé et encouragé tout au long de ma formation.

Enfin, je souhaite remercier toute ma famille, mes proches et surtout Mme Célyne THUOT, pour leurs soutiens, leurs encouragements et pour leur patience à relire mon mémoire.

Table des matières

Remerciements **3**
Table des matières **4**
Table des sigles **7**
Introduction **9**
Première partie : L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard **11**
Avant-propos **12**
I. Préambule **13**
II. Le Pays de Montbéliard Agglomération (PMA) **14**
1. La présentation de PMA 14
2. L'organisation du Pays de Montbéliard Agglomération 15
III. Une agence d'urbanisme **17**
1. La définition d'une agence d'urbanisme 17
2. Le domaine d'intervention des agences d'urbanisme 18
3. Les missions des agences d'urbanisme 18
4. La réglementation 18
4.1. Une agence d'urbanisme 18
4.2. Le fonctionnement des agences d'urbanisme 18
4.3. L'agglomération nouvelle 19
4.4. Les règles de fonctionnement 20
IV. L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard **21**
1. L'historique de l'agence 21
2. Les missions 21
3. Une équipe 22
4. Les instances de décisions 23
5. Les membres de l'ADU 23
6. Les coopérations et réseaux 24

Deuxième partie : Projet archivage et mise en place d'un système de Records Management **25**

I. Le projet archivage à l'ADU **27**

1. Qu'est-ce qu'un projet ? 27
2. La notion de projet 27
3. La conduite de projet 28
4. Le comité de pilotage (CoPil) 29
5. La roue de Deming 31
6. La carte heuristique 32

II. Analyse de l'existant **33**

1. L'enquête 33
2. La conduite d'entretiens 35
3. Les locaux d'archives 36
4. Un système d'information 37
   - 4.1. Analyse des lecteurs existants 38
   - 4.2. Evaluation des lecteurs du serveur 40
   - 4.3. Organisation de la nouvelle arborescence 40

III. Les besoins de l'Agence en matière de gestion des documents **43**

1. La gestion des documents 43
2. Une stratégie d'archivage 44
3. Instaurer un système de Records Management 44
   - 3.1. Qu'est-ce que le Records Management ? 44
   - 3.2. Historique du Records Management 45
   - 3.3. La norme ISO 15489 45
   - 3.4. Les objectifs du Records Management 46

IV. La mise en place d'un système de Records Management à l'ADU **47**

1. Le plan de classement 47
   - 1.1. Définition 47
   - 1.2. Constitution du plan de classement de l'arborescence du serveur de l'ADU 47
2. Le calendrier de conservation 49
   - 2.1. Définition du calendrier de conservation 49
   - 2.2. Mise en œuvre du calendrier de conservation 50
   - 2.3. Présentation du calendrier de conservation 50
3. Les procédures 52
4. La validation des outils de gestion 53

V. Conclusion de la deuxième partie **54**

Troisième partie : Conduite du changement et préconisations **55**

I. Le changement **57**

1. Définition du changement 57
2. Le processus du changement 57

II. La conduite de changement **61**

1. Phase de diagnostic 61
2. Phase d'adhésion 62
3. La communication 62
4. La participation 63
5. Phase de pilotage 63

III. Conduite du changement et Records Management **66**

1. Le management de l'information 67
   1.1. Le rôle de l'information 67
   1.2. La stratégie de l'information 68
   1.3. Architecture de l'information 68
2. Formation et sensibilisation 69
   2.1. La formation 69
   2.2. La sensibilisation 70

IV. Suivi du projet **72**

1. Audit 72
2. Un système de GED (Gestion Electronique des Documents) 73
   2.1. Définition de la Gestion Electronique des Documents 73
   2.2. Objectifs de la GED 73
   2.3. Le Records Management et la GED 73

Conclusion **75**

Bibliographie **77**

Annexes **84**

Table des annexes **85**

Table des sigles

A

ADU : Agence de Développement et d'Urbanisme

C

CAPM : Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard **nouvelle désignation** PMA : Pays de Montbéliard Agglomération

CR : Centre de Ressources

D

DE : Développement Économique

DIRKS : Design and Implementation of Recordkeeping Systems

E

EPA : Établissement Public à caractère Administratif

EPF : Établissement Public Foncier

F

FNAU : Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme

G

GED : Gestion Electronique des Documents

H

HDL : Habitat Développement Local du Doubs

I

ISO : International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

IT : Intelligence du Territoire

P

PARBICA : Pacific Regional Branch International Council on Archives

PDCA : Plan Do Check Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir)

PDU : Plan de Déplacements Urbains

PLH : Programme Local de l'Habitat

PLU : Plan Local d'Urbanisme

PMA : Pays de Montbéliard Agglomération **ancienne désignation** CAPM : Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard

POS : Plan d'Occupation des sols

PRAT : Programme Régional d'Appui aux Territoires

PRISME : Pôle Régional d'Ingénierie pour le Soutien à la Mutation des Entreprises

R

RM : Records Management

S

SEdD : Société d'Équipement du département du Doubs

U

UD : Urbanisme Durable

Z

ZAC : Zone d'Aménagement Concerté

ZAN : Zone d'Agglomération Nouvelle

Introduction

Dans le cadre de la seconde année du Master SCIMEC (Sciences de l'information et des métiers de la culture), spécialité archivistique, un stage d'une durée de quatre mois est demandé aux étudiants. Ce stage est destiné à mettre en pratique les enseignements théoriques acquis au cours de la formation initiale. Je dispose, pour ma part, de plusieurs expériences dans le domaine de la documentation et de l'archivage. Effectivement, je suis responsable du service des archives de l'Université de Haute-Alsace depuis 2008. Je me suis inscrite à la formation SCIMEC afin d'enrichir mes connaissances et approfondir des notions archivistiques. Le stage de deuxième année est pour moi une seconde expérience. Celle - ci contribue à offrir de nouvelles perspectives tant par la découverte d'un nouveau service que par la diversification des missions confiées.

Ainsi, j'ai postulé pour un stage à l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard. M. Musslin, Directeur de l'Agence, recherchait un stagiaire étudiant de formation archivistique pour réaliser la mise en place d'un système d'archivage global au sein de l'Agence. Ce stage était l'occasion pour moi de connaître le secteur privé. En effet, l'Agence de Développement et d'Urbanisme est une association de Loi 1901, accomplissant des missions publiques dans le domaine de l'urbanisme et du développement économique.

L'Agence est confrontée au problème de la gestion et de la diffusion des documents. La plupart des documents numériques sont stockés sur un serveur. Certains critères poussent aujourd'hui l'Agence à réfléchir et à repenser son organisation de gestion des documents administratifs et techniques. Le personnel est effectivement confronté à une inflation de documents dont une part non négligeable est soit mal intégrée dans le système existant, soit inexploitée. Ma mission a consisté à gérer les phases de production des documents tout en conservant une démarche orientée vers l'organisation et l'accès à la mémoire de l'organisme.
Ce stage s'inscrit dans un projet de réorganisation et de gestion de l'information au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

Pour mener à bien la mission qui m'a été confiée, j'ai adopté une démarche de Records Management. Cette dernière se réfère à la gestion administrative des processus de création, organisation, maintenance, utilisation, recherche et élimination des documents produits par l'entreprise. Ma réflexion sera orientée sur les enjeux de la mise en place d'un système de Records Management au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

Mon mémoire s'organise en trois grandes parties :

La première partie sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil : l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

La seconde partie abordera la mise en œuvre du Records Management au sein de l'Agence.

Enfin, la troisième partie sera orientée sur les effets d'un changement au sein d'un organisme et sa conduite dans le cadre d'un projet de Records Management.

Première partie :

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard

Avant-propos

J'ai effectué mon stage à l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

La première partie est dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil. Avant de présenter l'Agence, je vous propose dans un premier temps de découvrir la Ville de Montbéliard, puis de vous faire connaître en quelques lignes le Pays de Montbéliard Agglomération (PMA). Cette dernière est un partenaire important pour l'Agence et joue un rôle essentiel dans l'agglomération du Pays de Montbéliard.

En outre, pour des raisons d'organisation, PMA et l'ADU partagent les mêmes locaux.

Première partie

« Les dynamiques urbaines font bouger les frontières des villes et des agglomérations. Elles ignorent les frontières institutionnelles et elles obligent les nombreuses autorités qui sont en charge du développement des territoires à coopérer. Pour réfléchir ensemble et produire des projets partagés… **l'outil partenarial que constitue une agence d'urbanisme** sera souvent irremplaçable »[1].

I. Préambule

[2] Montbéliard est une commune française faisant partie de la métropole Rhin-Rhône, située dans le département du Doubs et la région Franche-Comté. Au cœur de l'ancienne principauté des Ducs de Wurtemberg (1407-1793), le Pays de Montbéliard est un des hauts lieux de l'intercommunalité en France. Montbéliard a été quatre siècles durant sous l'égide de la famille de Wurtemberg. Ses illustres monuments, ses ruelles, ses places, ses façades colorées sont autant d'éléments architecturaux contrastés qui rappellent l'histoire singulière de Montbéliard, enclave germanique et protestante en terres françaises et catholiques.

Montbéliard est le centre d'une agglomération de 119 059 habitants et forme avec Belfort et Héricourt la plus grande aire urbaine de la région Franche-Comté avec près de trois cent mille habitants.

[1] André ROSSINOT, Président de la FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme), Maire de Nancy et ancien Ministre de la Fonction Publique (1993-1995).

[2] Source : google image = carte de localisation de Montbéliard.

II. Le Pays de Montbéliard Agglomération (PMA)

1. *La présentation de PMA*

Le territoire du Pays de Montbéliard compte environ 120 000 habitants répartis sur 168 km² dont seulement 30% urbanisés. Anciennement district, Pays de Montbéliard Agglomération est la première communauté d'agglomération à avoir été créée en France, en application de la Loi Chevènement **n°996-586 du 12 juillet 1999** relative au renforcement et à la schématisation de la coopération intercommunale. La loi définit la communauté d'agglomération comme étant « *un établissement public de coopération intercommunale regroupant plusieurs communes formant, à la date de sa création, un ensemble de plus de 50 mille habitants d'un seul tenant et sans enclave autour d'une ou plusieurs communes centres de plus de 15 000 habitants* ». PMA est la première structure de ce type créée en France et il en existe aujourd'hui environ 150.

La communauté d'agglomération du pays de Montbéliard rassemble 29 communes. Le regroupement de ces communes permet d'abord de consacrer un budget plus important à ces services et de coordonner leur mise en place à l'échelle du territoire.

Les communes se réunissent pour améliorer le service rendu aux habitants tout en préservant leur identité. Elles s'associent au sein d'un espace de solidarité en vue d'élaborer et de conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement du territoire.

2. *L'organisation du Pays de Montbéliard Agglomération*

Afin de remplir ses missions, le Pays de Montbéliard Agglomération peut compter sur plus de 500 agents et un budget annuel de plus de 200 millions d'euros. Ce chiffre traduit la diversité de ses missions dans les domaines qui touchent directement les citoyens :

- La protection de l'environnement et du cadre de vie : recyclage des déchets, prévention des crues et risques naturels, et mesures de la qualité de l'air.
- L'emploi et l'économie avec l'aménagement de zones d'activités : Technoland à Etupes, parc d'activités du Moulin à Dampierre-les-Bois et le site de la Roche à Bart.
- L'organisation des transports en commun : le réseau de bus CTPM (Compagnie des Transports du Pays de Montbéliard).
- La distribution de l'eau via l'entreprise Veolia.
- La construction et la gestion d'équipements sportifs : l'Axone et le stade Bonal.
- L'enseignement supérieur : développement du site universitaire des Portes du Jura à Montbéliard.
- La politique de la Ville : suivi des dispositifs mis en place en collaboration avec les services de l'Etat et les communes.

Les 68 élus des 29 communes se réunissent régulièrement lors de conseils d'agglomération. Par leur vote, ils définissent les politiques à mener, les équipements à construire et les services à mettre en place dans l'agglomération.

Le Pays de Montbéliard Agglomération exerce au total une quarantaine de responsabilités directement ou en délégation de service public : transports urbains, distribution et assainissement de l'eau, construction du pôle universitaire, développement économique, collecte des ordures ménagères et/ou encore tri des déchets.

En collaboration avec l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard, l'agglomération mène une véritable politique de développement au service du Pays de Montbéliard.

III. Une agence d'urbanisme

1. La définition d'une agence d'urbanisme

Les agences d'urbanisme accompagnent depuis plus de quarante ans les agglomérations françaises dans leur projet de planification urbaine et dans leur programme de développement territorial. Une agence d'urbanisme est un lieu où se construit une culture professionnelle du territoire.

Par son statut d'association au service des acteurs des territoires, une agence d'urbanisme se distingue autant des bureaux d'études privés que des services techniques des collectivités locales ou de l'État. Créées en 1967, les agences d'urbanisme ont pour but de procéder à des études et de favoriser la concertation entre les différents acteurs de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire. Les agences peuvent être créées par les communes et les EPCI[3], avec l'État. Par leur permanence, elles constituent des outils de cohérence, en même temps que des lieux d'échanges très appréciés.

La *Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire* votée **en juin 1999** et la *Loi Solidarité et Renouvellement Urbains* **du 13 décembre 2000** ont redéfini les agences d'urbanisme de la façon suivante :

« *Les communes, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale et les collectivités territoriales peuvent créer avec l'État et les établissements publics ou autres organismes qui contribuent à l'aménagement et au développement de leur territoire, des organismes de réflexions et d'études appelés « agences d'urbanisme ». Ces agences ont notamment pour mission de suivre les évolutions urbaines, de participer à la définition des politiques d'aménagement et de développement et à l'élaboration des documents d'urbanisme (notamment les Schémas de Cohérence Territoriale) et de préparer les projets d'agglomérations dans un souci d'harmonisation des politiques publiques*. »[4]

[3]EPCI = Établissement Public de Coopération Intercommunale.
[4] Source : wikipédia

2. Le domaine d'intervention des agences d'urbanisme

Les agences d'urbanisme interviennent dans les domaines de la démographie, de l'habitat, de l'économie, de la planification urbaine, de l'aménagement du territoire, des transports, des équipements, des services publics et des infrastructures.

3. Les missions des agences d'urbanisme

Elles sont chargées de constituer des observatoires en matière économique, de logement, d'emploi et de foncier, de réaliser des études prospectives et de définir des objectifs de politique sociale de la ville. Les préfets de région peuvent passer des contrats d'objectifs avec les agences d'urbanisme.

4. La réglementation

4.1. Une agence d'urbanisme

Née de la **Loi d'Orientation Foncière (LOF) de 1967**, les agences ont vu leur existence confirmée par **la Loi Voynet en 1999** puis par **la Loi SRU en 2000**. Fort de cette re-légitimation, le réseau des agences est en croissance rapide, et est composé à ce jour de plus d'une cinquantaine de structures indépendantes.

La **Loi Voynet n° 99-533 du 26 juin 1999**, sur l'aménagement et le développement durable, a étendu leurs missions au suivi des évolutions urbaines, à la participation, à la définition des politiques d'aménagement et à la préparation des projets d'agglomération. Les agences sont aussi chargées de l'harmonisation des politiques publiques.

4.2. Le fonctionnement des agences d'urbanisme

La **circulaire n° 2001-83 du 12 décembre 2001** (BOME 2001/24) modifie la mission et le financement des agences d'urbanisme. Elles ont pour rôle de conduire en commun des missions d'intérêt collectif et contribuent à l'élaboration des documents d'urbanisme, notamment des Schémas de COhérence Territoriale (SCOT), même si elles n'en sont pas responsables. Elles ont également un rôle de coordination, puisqu'elles associent tous les

acteurs (État, communes, groupements de communes, région, départements, chambres consulaires et universités).
Elles peuvent élaborer des programmes partenariaux avec des missions particulières. Leur financement est assuré par leurs membres
, sous forme de subventions, en fonction des priorités, dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs.
La circulaire du 26 février 2009 reprend l'ensemble des conditions de fonctionnement des agences, les modalités de financement et le rôle des services de l'État.

4.3. L'agglomération nouvelle

Les agglomérations nouvelles ont été créées par **la Loi n° 70-610 du 10 juillet 1970**, réformée par la **Loi n°83-636 du 13 juillet 1983** avec pour objet de déconcentrer économiquement Paris et de créer des métropoles d'équilibre.
Elles sont qualifiées d'opérations d'intérêt national, mais peuvent correspondre à un intérêt national ou régional.

En 1970, les agglomérations nouvelles ont été créées autoritairement par le gouvernement après consultation des communes. Sous le régime de la **Loi du 13 juillet 1983**, les agglomérations nouvelles demeurent sous la compétence de l'Etat puisqu'elles sont classées opérations d'intérêt national (**Code d'urbanisme, art. R.490-5**).

En 1983, la révision du statut des villes nouvelles existantes a permis :

- De fusionner les agglomérations nouvelles existantes ;
- D'incorporer une ou plusieurs communes supplémentaires à chaque agglomération, avec l'accord des conseils municipaux ;
- D'exclure certaines communes qui ont pu exercer un droit de retrait (y compris pour les communes qui étaient totalement intégrées dans le périmètre des anciennes ZAN).

La décision de révision du périmètre a été prise par arrêté préfectoral, sous réserve d'une majorité des deux tiers des communes représentant la moitié de la population ou la moitié des communes représentant deux tiers de la population, ou, à défaut, par Décret en Conseil d'État.

4.4. Les règles de fonctionnement

Les agglomérations nouvelles poursuivent un objectif d'aménagement et d'équipement qui a été confié à des Établissements Publics d'Aménagement (EPA) revêtant une forme industriel et commerciale, dont le directeur a été nommé en Conseil des ministres et dont le conseil d'administration est composé pour moitié d'élus locaux et pour l'autre moitié des représentants de l'administration locale (**Code d'urbanisme, art. L. 321-1**). Les EPA ont généralement reçu délégation de maîtrise d'ouvrage par les collectivités publiques.

Depuis la **Loi n° 91-1256 du 17 décembre 1991**, les villes nouvelles disposent de dotations sous forme, notamment, de fonds de coopération, alimentés par un prélèvement sur la taxe professionnelle.

Règles d'urbanisme applicables

Ce sont les règles de droit commun de l'urbanisme qui s'appliquent à l'intérieur du périmètre des agglomérations nouvelles, avec quelques particularités.

Textes de références :

- Code de l'urbanisme,
- Code de l'environnement,
- Code de l'expropriation pour cause d'utilité publique,
- Code de la construction et de l'habitat.

IV. L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard

1. L'historique de l'agence

De statut associatif, l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard a été créée en 1990 à l'initiative des collectivités locales du Pays de Montbéliard pour les aider, à élaborer et conduire leur projet de territoire pour faire face aux profondes mutations socio-économiques qui ont touché l'agglomération durant les années 80.

L'originalité de l'ADU est d'intégrer, au sein d'un même organisme, des compétences dans les domaines du développement économique et de l'aménagement du territoire, ce qui constitue un cas rare. Seuls Lorient et Boulogne-sur-Mer ont le même statut.
L'Agence est une structure associative, exclusivement composée de membres publics. Elle conduit des travaux de prospective et d'analyse en amont de la décision, elle participe à l'élaboration du projet d'agglomération et à sa mise en œuvre. Son rôle est défini par la Loi du 25 juin 1999 dite Loi « d'orientation pour l'aménagement, et le développement durable du territoire »[5].

2. Les missions

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard effectue 4 missions principales :

1. Participer à la construction de l'Aire urbaine et de son positionnement métropolitain,
2. Soutenir la construction et la mise en œuvre du projet agglomération,
3. Faciliter la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement dans les politiques publiques,
4. Développer la fonction de mutualisation et de partage de l'agence.

[5] Disponible sur Legifrance
http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000760911&categorieLien=id

3. *Une équipe*

Pour répondre à ses missions, l'ADU est actuellement organisée[6] en 4 pôles métiers et un pôle « ressources fonctionnelles ». Chaque salarié de l'agence peut être amené à prendre part aux diverses actions menées dans les pôles.

Chaque pôle est composé d'un responsable de pôle, accompagné d'un adjoint, apte à le remplacer dans les principales missions. Les pôles « Développement économique », « Urbanisme durable » et « Intelligence territoriale » travaillent en commun sur des projets. Chaque pôle encadre une équipe métiers avec un suivi collectif et/ou individuel, afin d'organiser au mieux la répartition des tâches et suivre l'avancée du projet.

- **Le pôle "Ressources Fonctionnelles"**

Le pôle regroupe l'accueil, les ressources humaines et financières, ainsi que l'administration générale.

- **Le pôle "Développement Économique"**

Sa mission est d'accompagner les entreprises dans leur projet de développement économique et de veiller à renforcer les compétences, l'excellence et le potentiel économique du territoire.

- **Le pôle "Urbanisme Durable"**

La mission de ce pôle est d'aider à la conception de projets de territoire et de fournir aux décideurs des éléments de stratégie et de proposer des plans d'actions pour un projet de territoire conduit aux échelles de l'agglomération, de la commune ou du quartier. L'Agence vise ainsi le développement durable du territoire avec un suivi des projets dans le temps.

- **Le pôle "Intelligence Territoriale"**

Il promeut une observation globale et stratégique du territoire à l'échelle régionale et de l'Aire urbaine, par la mise en réseau de ses acteurs, grâce notamment aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

[6] Voir Annexe 1 = Organigramme de l'agence.

4. Les instances de décisions

Deux instances de décisions gèrent le fonctionnement de l'Agence, l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration qui sont tous deux présidés par son Président Monsieur **Pierre Moscovici**[7], et Monsieur **Alain Aubert**[8], Président Délégué de l'Agence.

5. Les membres de l'ADU

La notion de partenariat des agences n'est pas anecdotique. Les partenaires d'une agence sont toutes les personnes morales, publiques ou privés, qui participent à la création, à la gestion et à son développement. Il faut ajouter les personnes qui s'impliquent dans le développement et la gestion de la communauté et dans les projets issus des travaux de l'Agence. Comme les missions et actions des agences, les partenariats évoluent, « se font et se défont » selon les projets.

Les membres de l'Agence sont :

- L'État,
- La région de Franche-Comté,
- Le département du Doubs,
- Le Pays de Montbéliard Agglomération
- La Communauté de Communes du sud du Pays de l'Aire urbaine (vallée du Rupt, Trois cantons, Balcons du Lomont et Pont-de-Roide),
- Les Communautés de Communes du Pays d'Héricourt,
- Le Syndicat Mixte de l'Aire urbaine,
- Les 29 communes de la Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard,
- Le Syndicat Scolaire Intercommunal des Trois Fontaines,
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Doubs,
- L'Université de Franche-Comté,
- L'UTBM (Université de Technologie de Belfort-Montbéliard),
- La Maison de l'Emploi du Pays de Montbéliard,
- L'Habitat du Doubs,
- Le Groupement des Bailleurs Sociaux du Doubs (Grand Besançon Habitat, Habitat 25, Néolia, Idéha, SAIEMB).

[7] Pierre Moscovici : Actuel Ministre de l'Economie et des Finances et Député du Doubs.
[8] Alain Aubert : Maire d'Hérimoncourt.

6. *Les coopérations et réseaux*

- **Coopération**

Le « Manifeste de Grenoble » de 2005 stipule « qu'une agence d'urbanisme est toujours insérée dans un réseau de mutualisation et de capitalisation des savoirs, à des échelles de territoire qui dépassent son aire d'étude particulière. »

L'ADU travaille avec les agences d'urbanisme voisines (Belfort, Besançon et Mulhouse) et les pôles urbanisme des collectivités à l'échelle régionale, inter-régionale ou transfrontalière.
C'est aussi le cas dans le domaine économique, avec des collaborations avec les agences du Territoire-de-Belfort (ADEBT), de la Haute-Saône (Action 70), du Doubs (Développement 25) et du Conseil Régional (ARD Franche-Comté). Ces partenariats permettent aux responsables territoriaux de disposer d'un cadre autonome pour partager leur réflexion et défendre des positions communes sur les questions urbaines et économiques.

- **Réseau**

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard adhère au réseau de la FNAU [9] (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme), qui regroupe, à travers le pays, 53 organismes publics d'études et de réflexion sur l'aménagement et le développement des agglomérations françaises. L'Agence fait également partie du CNER[10] (Conseil National des Économies Régionales). Depuis sa création en 1952, celui-ci remplit une double fonction de fédération nationale des agences de développement économique mais aussi un lieu d'échanges pour les différents acteurs professionnels du développement économique territorial et de l'aménagement du territoire.

[9] Site de la FNAU www.**fnau**.org/
[10] Site du CNER http://www.cner-france.com

Deuxième partie :

Projet archivage et mise en place d'un système de Records Management

Deuxième partie

Nous le savons, la gestion de l'information est primordiale pour la survie d'une entreprise. Elle permet d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme, de gérer le flux de l'information et d'abolir les cloisons entre les services. La mise en place d'un système de Records Management apparaît comme une forme de management des ressources. *« Parler d'une politique de Records Management, c'est parler d'une politique des documents intégrés dans la politique d'information générale de l'institution »*[11]. Le Records Management permet une prise de conscience globale de l'entreprise et de ses services.

Dans le cadre de mon stage, la direction de l'ADU m'a confiée la mission de mettre en place un système d'archivage globale au sein de la structure. Aucune politique d'archivage n'avait été adoptée au préalable. L'instauration d'un système de Records Management à l'Agence s'avère être la solution. Cependant, cette méthode est très contraignante. Il sera, donc nécessaire de s'interroger sur plusieurs aspects afin d'élaborer une stratégie adaptée à l'environnement de l'organisme, pour mettre en place une gestion efficace des documents.

Pour mener à bien le projet archivage, je me suis référée à la méthode DIRKS (Design and Implementation of Recordkeeping Systems) qui propose 8 étapes :

1. L'enquête préliminaire ;
2. L'analyse des activités de l'organisation ;
3. L'identification des exigences archivistiques ;
4. L'évaluation des systèmes existants ;
5. L'identification de la stratégie pour la satisfaction des exigences archivistiques ;
6. La conception d'un système d'archivage ;
7. La mise en œuvre du système d'archivage ;
8. Le contrôle et suivi du système.

Il s'agit de comprendre le fonctionnement de l'organisme, d'identifier les besoins et de proposer des stratégies.

[11] DROUHET Geneviève. Records Management : mode d'emploi. Paris : ADBS éditions, 2000, p. 23.

I. Le projet archivage à l'ADU

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard a, depuis janvier 2011, développé la conduite de projet.

1. Qu'est-ce qu'un projet ?

Le terme « projet » est de plus en plus employé dans notre quotidien et touche des domaines variés de la vie courante.

On appelle « projet » un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée[12].

L'origine latine du mot "projet" (projicio) renvoie à l'idée de "jeter en avant". Dans un ouvrage de référence, Anthropologie du projet, J-P. Boutinet[13] définit le projet comme une "*anticipation opératoire partiellement déterminée*". Effectivement, le projet est une **anticipation** au sens où il cherche à appréhender l'avenir et **opératoire** parce qu'il fait référence à un futur qu'il "*va chercher à faire advenir*".

2. La notion de projet

La notion de projet véhicule l'idée d'une articulation entre la conception et la réalisation. L'aboutissement du projet nécessite de mener une conduite de projet, afin de suivre scrupuleusement les différentes étapes de son développement. A chaque fin de projets à l'ADU, des livrables sont produits, par exemples : notes, synthèses, rapports... Ils sont le résultat du travail effectué.

Nous verrons un peu plus loin dans le mémoire[14] les différents livrables qui ont été réalisés dans le cadre de ma mission.

---

[12] Sources : définition wikipédia.
[13] Jean-Pierre Boutinet fut professeur émérite de psychosociologie à l'Université Catholique de l'Ouest.
[14] Voir IV de cette deuxième partie.

3. *La conduite de projet*

Nous avons tous déjà réalisé un projet à un moment de notre vie. Nous nous projetons dans un futur proche et imaginons le projet effectué. Un projet, appelle à la réalisation, à une concrétisation. Mais comme le dit l'adage bien connu « *l'intention ne vaut pas l'action* ». Il faut donc se donner les moyens de mener à bien une démarche plus ou moins compliquée pour atteindre l'objectif du projet.

La démarche de projet nécessite une capacité de recul et de « projection », c'est-à-dire de vision d'avenir que l'on se donne. Cette approche est aujourd'hui de plus en plus utilisée dans le management des agences d'urbanisme.

Lancée il y a près de deux ans à l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard, la gestion de projets est aujourd'hui adoptée par l'ensemble des salariés de l'Agence.

Le personnel de l'Agence utilise les outils de gestion, ci-dessous :

- Une **boîte à outils « conduite de projet »** a été conçue et mis à disposition des agents. Elle explique les enjeux de la gestion de projet et décrit les 5 phases du projet : la phase de définition du projet, la phase d'analyse de la commande, la phase de conception, la phase de réalisation et la phase d'évaluation.
- Un **dossier « projet »** est à compléter pour toutes les nouvelles commandes. Il est composé de plusieurs fiches, qui sont à remplir à chaque étape du projet.
- Une **fiche « projet » simplifiée** est utilisée pour tout projet.

Dans le cadre du projet archivage, j'ai réalisé la fiche « projet » simplifiée[15].

Pour chaque nouveau projet, un chef de projet est nommé par la direction. Il a pour rôle de mener le projet, de veiller à son bon déroulement et anime l'équipe dont il a la charge. Il est reconnu que le succès d'un projet repose sur l'adéquation entre le chef de projet et son équipe.

[15] Voir Annexe 2 : fiche simplifié du projet archivage.

4. *Le comité de pilotage (CoPil)*

Au lancement d'un projet, il y a souvent une question, un sentiment de réussite partagé entre plusieurs acteurs, qui se traduit par une volonté d'intervention collective. Cependant, une interrogation nécessite un affinage, une vérification, une validation et une proposition de réponses. Pour le suivi du projet, il est donc nécessaire de constituer un comité de pilotage.

Qu'est-ce qu'un comité de pilotage ?

La direction désigne l'équipe qui sera chargée de veiller au bon fonctionnement du projet au sein de l'ADU. En outre, elle permet de faire approuver au plus haut niveau les décisions majeures et le passage d'une étape à une autre. Les membres du Comité doivent donc être décideurs et/ou influents et avoir le pouvoir sur les moyens affectés au projet.

Le projet archivage a donné lieu à la création d'un comité de pilotage « projet archivage et Records Management », qui était composé de :

- Un chef de projet (nommé pilote),
- Le responsable du pôle Intelligence Territoriale,
- Le responsable informatique,
- La chargée de communication et de documentation,
- Un référent juridique,
- L'assistant d'études, chargé de la démarche qualité,
- Les assistantes de chaque pôle (au nombre de quatre).

Le choix des personnes s'est effectué en amont avec le directeur de l'Agence et j'ai été nommée « pilote du projet ». Pour ce projet, il était évident d'intégrer le responsable informatique à l'équipe. Il a un rôle majeur dans la conduite du projet, notamment pour la gestion des données dans l'arborescence du serveur. Les assistantes sont les piliers de l'Agence, elles connaissent tout de l'organisme. Elles gèrent les dossiers, classent, et archivent. Il était donc pertinent de les associer au projet. Enfin, j'ai proposé d'inclure l'assistant d'études chargé de la démarche qualité.

Effectivement la mise en place d'un système de Records Management s'inscrit dans une démarche qualité, il était donc vital de l'assimiler au CoPil.

J'ai animé le Comité de Pilotage « projet archivage et Records Management ». Le comité s'est regroupé pour la première fois le 22 mars. Par la suite, des réunions se sont déroulées tous les 15 jours. Avant chaque réunion, j'ai élaboré un ordre du jour que je transmettais aux participants[16]. Puis je rédigeais le relevé de décisions[17] que j'adressais aux membres du CoPil. Le directeur avait souhaité également recevoir une copie de ce relevé, pour pouvoir suivre l'avancée du projet.

En amont, je préparais le contenu des réunions de CoPil. Il est d'ailleurs recommandé de planifier longtemps à l'avance les réunions, afin d'en informer les membres.

Quel est le rôle du comité de pilotage ?

Souvent baptisé CoPil, un comité de pilotage est créé pour :

- Planifier des dates-clés du projet ;
- Analyser des options stratégiques ;
- Assurer le suivi du projet ;
- Améliorer le processus qualité.

1. Planifier les dates-clés du projet

J'ai élaboré un diagramme de GANTT[18] pour le projet « archivage et mise en place d'un système de Records Management ». Cet outil est utilisé dans la gestion de projet. Il permet de fixer des échéances aux différentes tâches et de suivre l'avancée du projet.

[16] Voir Annexe 3 : exemple d'ordre du jour.
[17] Voir Annexe 4 : exemple de relevé de décision.
[18] Voir Annexe 5 : diagramme de GANTT.

2. Analyser les options stratégiques

J'ai commencé par réaliser une enquête[19] pour connaître les besoins des salariés en matière d'archivage. Je reviendrai plus en détails sur ce document dans le chapitre qui suit. Le Comité de Pilotage a analysé les résultats de cette étude, qui ont permis de répertorier les options stratégiques pour la mise en place du système d'archivage.

3. Assurer le suivi du projet

Tout au long du stage, j'ai promu le projet archivage auprès du personnel de l'Agence de Développement et d'Urbanisme. Aussi, j'intervenais régulièrement lors des réunions d'agence, qui avaient lieu le premier lundi de chaque mois. Lors de celles-ci, j'informais de l'avancée du projet archivage et essayait d'impliquer au mieux les salariés, de façon à ce que le projet soit assimilé. J'ai d'ailleurs présenté le projet archivage[20] à l'une de ces réunions, celle du 12 mars.

4. Améliorer le processus qualité

Le projet « archivage et Records Management » s'inscrit dans une démarche qualité conforme aux normes ISO 9001 et ISO 14001. Le Records Management a pour finalité de permettre à l'organisme de disposer à tout instant du document dont il a besoin. Une démarche qualité est menée à l'Agence depuis plus d'un an. L'ADU est d'ailleurs la première Agence de Développement et d'Urbanisme en France à obtenir le niveau 1 de la certification ISO 14001.

5. La roue de Deming

Pour accompagner dans sa démarche le CoPil, j'ai opté pour la méthode PDCA, plus connue sous le nom de la Roue de Deming[21].

La méthode **PDCA** est une démarche cyclique d'amélioration qui consiste, à la fin de chaque cycle, à remettre en question toutes les actions précédemment menées, afin de les améliorer. Deming a présenté ce modèle d'amélioration continue en juillet 1950 au Comité Directeur du Keidanren[22].

---

[19] Voir II. Analyse de l'existant
[20] Voirs Annexe 6 : présentation du projet archivage.
[21] De l'anglais Deming wheel, la Roue de Deming est la méthode employée dans la gestion de la qualité dite PDCA (Plan-Do-Check-Act).
[22] Définition : Fédération des organisations économiques japonaises. C'est le syndicat patronal des entreprises du Japon.

Deming illustre le principe **PDCA** par une roue qui sera ensuite baptisée : La roue de Deming.

PDCA tire son origine des premières lettres des mots qui la composent : Plan-Do-Check-Act.

Ces dernières sont interprétées de la façon suivante :

- **P**lan : Préparer, Planifier ;
- **D**o : Développer, réaliser, mettre en œuvre ;
- **C**heck : Contrôler, vérifier ;
- **A**ct (ou Adjust): Agir, ajuster, réagir.

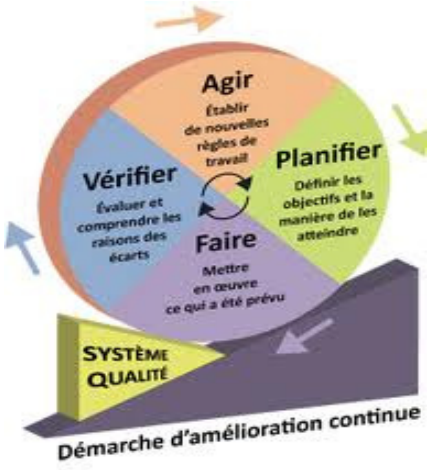


Figure 1: Roue de Deming

6. *La carte heuristique*

Cet outil pédagogique est plus connu sous le nom de Mind Map. « *C'est un schéma calqué sur le fonctionnement cérébral, qui permet de suivre le cheminement associatif de la pensée* ».

J'ai réalisé une carte heuristique[23] en amont du projet. C'est un moyen de mettre en lumière les idées, de les organiser et créer des liens entre elles. Elle m'a permis d'avoir une vision globale du projet et de suivre son avancée.

[23] Voir Annexe 7: carte heuristique.

II. Analyse de l'existant

Afin de proposer une politique d'archivage adaptée aux besoins de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard, j'ai tout d'abord mené une série d'études. J'ai en particulier recensé, grâce à cette dernière, les documents produits et les systèmes d'informations existants.

L'analyse de l'existant permet en effet d'identifier les documents produits et reçus par l'Agence, ainsi que leur forme, leur support, les conditions de rangement et de conservation.

J'ai rédigé le rapport[24]de cette étude, qui fait ressortir les forces et faiblesses de l'organisation dans le domaine du classement et de l'archivage.

1. L'enquête

Ainsi, j'ai commencé par réaliser une enquête. Celle-ci avait pour objectif de recenser les besoins des agents en matière d'archivage.

Dans un premier temps, il m'a fallu cibler les grands axes qui apparaîtront dans le questionnaire. Il est important de définir durant l'avant-questionnaire trois grands axes :

1. Étudier ce qui a déjà été fait dans la structure ;
2. Tenir compte des remarques des acteurs sur les pratiques adoptées jusqu'à maintenant ;
3. Constituer la problématique du questionnaire et en dégager les grandes parties.

Dans tout questionnaire, il y a toujours deux parties qui se distinguent. La première partie est destinée à collecter les informations sociales, qui se déterminent par les fonctions du salarié, son rôle dans l'organisme. La deuxième partie consiste à répertorier la méthodologie de travail employée par les salariés. Cette dernière doit être axée sur la réflexion menée, à savoir la mise en place d'un système d'archivage global.

Le questionnaire[25] a été rédigé et diffusé à tout le personnel de l'Agence. L'ADU emploie trente-cinq personnes, ce chiffre étant relativement minime, je n'ai donc pas eu besoin de cibler un panel, tous les salariés étaient concernés.

[24] Tome 2 : Rapport de diagnostic.
[25] Voir Annexe 8 : le questionnaire.

Pour réaliser ce document, j'ai utilisé l'outil « Google Documents », qui est non seulement adapté au partage des documents et utilisé pour l'élaboration d'un questionnaire. Cet outil bureautique en ligne permet effectivement de créer et de diffuser des questionnaires en ligne. Les réponses sont automatiquement enregistrées dans un fichier Excel. Ce qui s'avère très utile au moment du dépouillement, car il est possible de réaliser un tri et/ou un filtre sous le logiciel de tableur « Excel ». Le questionnaire a été transmis à l'ensemble du personnel par courriel sous forme de lien. Les employés devaient simplement le compléter et le valider. L'avantage de l'outil « Google Documents » est de pouvoir suivre l'avancée de la collecte des réponses.

La direction fut agréablement surprise du nombre de réponses. Tous les salariés avaient répondu au questionnaire et la majorité dans les dix jours qui ont suivi la diffusion du questionnaire.

Les résultats[26] obtenus ont permis de faire ressortir le besoin primordial : d'accéder à l'information rapidement, d'organiser et de classer de façon efficace l'information. Le personnel de l'ADU a également spécifié vouloir connaître et acquérir les bonnes pratiques de classement et les procédures d'archivage. Il faut mettre en avant cette volonté collective d'accéder à l'information. Nous reverrons dans l'avancée de ce mémoire la notion de partage de l'information qui est vital pour le bon fonctionnement d'une organisation.

J'ai rédigé le rapport de diagnostic, dans lequel apparaissaient les résultats de l'enquête. Cette dernière met en évidence les besoins des salariés de l'Agence et m'a permis de comprendre le mode de fonctionnement adopté et les pratiques de classement employées.

En parallèle, je souhaiterais souligner que j'ai également appliqué durant mes recherches la méthode QQOQCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?). Mon objectif était de me poser les bonnes questions, tout au long de la réflexion afin, de ne rien omettre et de collecter les informations nécessaires pour établir l'état des lieux et faire le constat de la situation.

Cette méthode a fait ses preuves. Elle permet notamment de relever les points forts et les points faibles dans une entreprise, d'obtenir une vision complète de son mode de fonctionnement. L'investigation est donc réalisée de façon plus générale.

[26] Voir Annexe 9 : résultats de l'enquête.

2. La conduite d'entretiens

Suite au questionnaire, j'ai réalisé des entretiens en groupe ou individuellement. Ils se sont déroulés durant le mois de mars 2012. Cette démarche m'a permis d'approfondir l'étude du contexte de production des documents et de mieux comprendre les fonctions et missions de chacun. L'entretien donne au Records Manager la possibilité de cerner précisément les fonctions de chaque personne au sein de l'institution.

De cette façon, il était primordial de définir un panel de personnes à rencontrer. En effet, chaque membre de pôle produit et gère des documents de nature différente. Je me suis rapprochée de la responsable des ressources humaines pour constituer mon panel. Elle m'a conseillé de solliciter à la fois un chargé de mission principale, un chargé de mission et un chargé d'études dans chaque pôle. Seuls les responsables de pôle n'ont pas été conviés, pour laisser aux salariés la possibilité de s'exprimer plus librement. Je les avais cependant préalablement informés de ma démarche.

Les entretiens comportent de nombreux avantages, par exemple, celui d'établir un contact direct avec les personnes. En effet, l'objectif de l'entretien est de laisser le plus possible s'exprimer l'interlocuteur sans apporter de nouveaux éléments et de collecter les données nécessaires à l'avancée du projet.

Les « face à face » avec les salariés m'ont permis de cerner l'importance des documents électroniques. En effet, les documents produits à l'Agence sont en majorité des documents électroniques. Ces entretiens ont eu du succès car les interlocuteurs sont extrêmement sensibilisés à la gestion des documents.

Lors de ces rencontres, j'ai recueilli des informations utiles pour approfondir l'étude du contexte de production des documents et répondre aux objectifs fixés :

- Identifier les personnes productrices de documents et être en contact direct avec elles ;

- Évaluer les besoins en terme d'archivage afin d'échafauder un système proche de la réalité quotidienne de travail ;

- Recenser les documents produits.

3. Les locaux d'archives

Suite à l'analyse de l'existant, j'ai effectué une visite des locaux d'archives de l'ADU et j'ai pu constater quelles étaient les conditions de conservation.

Les locaux d'archives se situent au même étage que les locaux de l'Agence. L'ADU se situe au dernier étage du bâtiment de Pays Agglomération de Montbéliard. Chaque pôle dispose d'un local d'archives.

Les locaux d'archives ont été aménagés de façon à faciliter la manipulation des documents. Une allée centrale d'environ 90 cm permet de circuler facilement entre les rayonnages. Les étagères peuvent contenir de 5 à 7 tablettes mesurant chacune 1 mètre linéaire. Les pièces sont éclairées par des néons.

Depuis sa création, l'Agence a conservé tous ses documents. Plus de 20 ans d'existence sont stockés dans les locaux d'archives. Durant l'été 2011, les assistantes avaient eu pour mission de trier et d'éliminer certains documents.

La faible connaissance des règles d'archivage a nui à la pérennité des données. En effet, il se pourrait que des éliminations sauvages aient été pratiquées. Les archives papier sont souvent menacées par l'absence de procédures légales de versement et d'élimination.

La sécurité des données est le point positif relevé dans cette analyse. Effectivement, le dossier du personnel, renfermant des données confidentielles, n'est pas laissé à la portée de tous. Le local de l'administration générale est fermé à clef et placé sous la surveillance de la responsable des ressources humaines et la responsable des ressources financières. Le pôle documentaire conservant toutes les études de l'Agence est également fermé à clef, car il renferme la mémoire de l'ADU.

Malheureusement, les autres données ne font pas l'objet d'une telle attention. Effectivement, les archives des pôles Urbanisme Durable, Intelligence Territoriales et Développement Économique sont situées dans des locaux en libre accès ; cela créé un risque « sécuritaire » concernant les dossiers à caractères confidentiels. En effet, sur chaque boîte d'archives est annoté son contenu, et donc, toute personne pourrait glaner facilement ces informations.

Exemple de local d'archives en libre accès.

J'ai également constaté la saturation de certains locaux, notamment celui de l'administration générale et celui du pôle d'Urbanisme Durable. Comme je l'ai précisé plus haut, l'absence de règles d'archivage constitue un véritable handicap. Les salariés ne savent pas ce qu'ils doivent garder ou détruire et comment archiver. De ce fait, tout document est conservé, aucun tri préalable n'est effectué, avant d'être transféré dans le local. Ainsi, des documents qui n'ont pas d'utilité sont conservés (brouillons, formulaires vierges, post-it etc...) qui réduisent par conséquence l'espace de stockage. En raison du manque de place, certaines boîtes d'archives sont posées à même le sol. Ce qui pourrait à terme encombrer l'espace et leur accès.

Il faudrait envisager dans un futur proche de verser les documents aux archives du District[27]. Malheureusement, elles sont saturées. C'est pourquoi, avec l'accord de la Direction, il a été décidé de conserver provisoirement dans un local les archives antérieures à 2000. Aussi, un tri et des éliminations ont été réalisés cet été, afin d'optimiser un maximum d'espace. Les assistantes sont chargées de retirer tous les doublons, tous les brouillons et tous les documents dont la durée de conservation est arrivée à échéance. En conséquence, un bordereau d'élimination[28] a été rédigé à la fin de ce travail et envoyé aux archives départementales du Doubs.

Enfin, comme nous le savons, les employés sont la mémoire d'un organisme. Lorsqu'une personne recherche un document, elle s'adresse à la personne qui a le plus d'ancienneté. Mais, que se passe-t-il après le départ d'une personne ? Ce problème est à remédier, par la rédaction de bordereaux de versement et la mise en place d'outils permettant de dresser un historique des documents archivés et aidant à la recherche.

4. *Un système d'information*

De nos jours, un document n'est plus disponible uniquement sur support papier, il l'est également sur support numérique. Avec le développement des Nouvelles Techniques d'Information et de Communication (NTIC), les entreprises traitent de plus en plus des données numériques. *"Les NTIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information"*[29]. L'information est plus accessible et partagée par tous.

[27] Les archives du District sont les archives du Pays de Montbéliard Agglomération (PMA)
[28] Annexe 10 : exemple de bordereau d'élimination.
[29] Définition de l'encyclopédie du Web.

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard produit en majorité des documents électroniques. Un fichier électronique doit être compris comme un ensemble de données comprenant tout type de format: texte, tableau, image, graphique, base de données, message, etc...

Ces données sont enregistrées sur différents lecteurs :

- Lecteur X destiné aux projets de l'Agence,
- Lecteur Y consacré aux ressources,
- Lecteur Z dédié aux personnels de l'Agence. Chaque salarié dispose d'un espace réservé pour enregistrer ses travaux.

Une restructuration de ces différents lecteurs était primordiale. J'ai dans un premier temps, élaboré une étude, me permettant de cibler les forces et les faiblesses de l'arborescence existante. Pour mener à bien la refonte du serveur, il fallait procéder par 3 étapes[30] :

1. Analyse des lecteurs existants ;
2. Analyse des besoins ;
3. Organisation de la nouvelle arborescence.

Cette stratégie a permis notamment de réfléchir et de déterminer une organisation pertinente des informations.

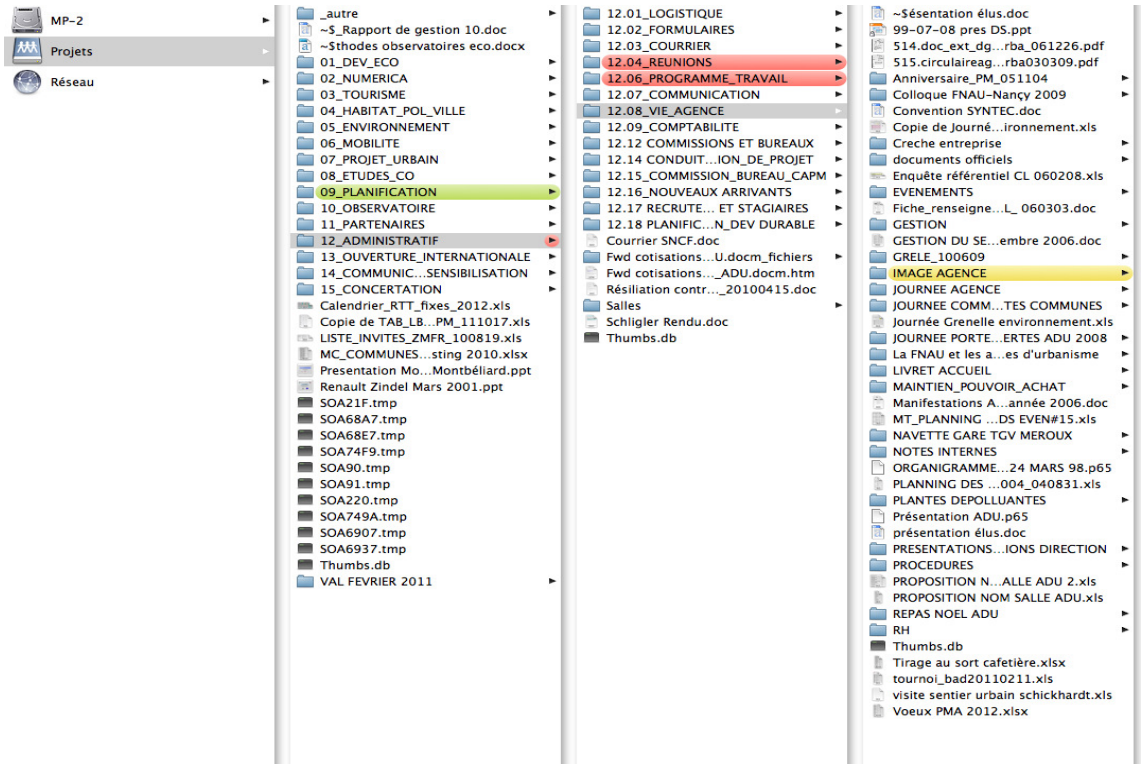
4.1. Analyse des lecteurs existants

Une demande spécifique du responsable informatique avait été faite, il y a un an de cela, pour restructurer le serveur. Les informations enregistrées sont parfois très difficiles à retrouver, ce qui provoque une perte de temps pour le salarié lors de ses recherches. Un bon classement est un prérequis indispensable à la bonne gestion d'une entreprise. Le classement, comme le souligne Christine Harache[31] dans son ouvrage "*Organiser et faire vivre le classement*", était jusqu'alors considéré comme une tâche ingrate. Il se révèle néanmoins très efficace et reconnu. Les entreprises prennent enfin conscience de l'utilité du classement.

[30] Voir Tome 2 : le Rapport de diagnostic.
[31] Christine Harache est consultant-formateur. Elle est responsable de l'offre Cegos des formations « Métiers de l'assistanat, du secrétariat et de l'accueil».

Il s'avérait donc nécessaire de procéder à l'étude d'une nouvelle arborescence du serveur au sein de l'Agence. J'ai donc commencé à dresser la situation actuelle. Les résultats de l'enquête diffusés auprès du personnel de l'Agence et les conduites d'entretien menées m'ont permis d'avancer dans mon étude.

En premier lieu, j'ai pu souligner l'existence d'une structure hiérarchique, mais qui n'était pas respectée par tous. Effectivement, certains fichiers étaient enregistrés à la racine même du lecteur. En outre, il n'y avait parfois aucune logique entre le contenu et le contenant d'un dossier. J'évoque également le cas des doublons, un fichier pouvait être à la fois enregistré sur le lecteur X, Y et Z. Suite à un crash du serveur qui s'est produit en 2003, le personnel redoute une nouvelle fois de perdre les données. Cependant, ce n'est pas la solution d'enregistrer le même document sur trois lecteurs qui se trouvent sur le même serveur.



Ma mission consistait de :

- Définir une nouvelle arborescence incluant la documentation administrative et technique ;
- Établir une arborescence accessible et commune à tous.

4.2. Evaluation des lecteurs du serveur

A ce stade de l'étude, j'ai pu relever quelques dysfonctionnements dans le serveur, outre les doublons et le manque de logique dans la structure, certains documents n'ayant aucune utilité d'être enregistré sur les lecteurs X ou Y. Ces fichiers ne comportaient aucune donnée servant à les identifier, à savoir la date, le nom du fichier, l'auteur, etc ...

De plus, des pages internet étaient conservées, dont le lien n'était plus valide. Tous ces documents inutiles occupent de ce fait de l'espace sur le serveur.

Chaque membre du personnel a été chargé d'épurer les dossiers qu'ils traitaient et de commencer à éliminer les fichiers obsolètes, ou sans aucune utilité apparente. Une fois cette tâche accomplie, il a été plus facile d'identifier les documents clés et les besoins de chacun. Cette étape a été essentielle car, elle a modélisé les futures arborescences qu'il restait à créer. En outre, les besoins principaux qui ont été déterminés sont :

- Permettre une classification et une organisation de la documentation administrative et technique,

- Faciliter l'utilisation en partageant les informations entre utilisateurs par le biais d'une organisation commune des données.

4.3. Organisation de la nouvelle arborescence

Une arborescence désigne généralement une organisation des données, structurées de manière logique et hiérarchisée. Cette organisation rend plus efficace la consultation et la manipulation des données stockées, mais, elle facilite aussi les recherches d'informations.

Pour organiser la nouvelle arborescence, j'ai, dans un premier temps, dû comprendre le fonctionnement de l'ancienne arborescence. Cela m'a pris deux journées. Une méthode[32] m'a été préconisée.

Pour comprendre une arborescence, on peut imaginer dans un bureau administratif, une armoire contenant des chemises, contenant des sous-chemises, qui à leur tour contiennent d'autres sous-chemises et ainsi de suite (comme les matriochka = « poupées russes »). En informatique, on retrouve le même scénario : le bureau administratif devient l'ordinateur.

[32] Méthode préconisée par les Espaces Publics Numériques du Pays de Montbéliard.

L'armoire du bureau devient la racine de l'arborescence, les chemises deviennent des dossiers et les sous-chemises des sous-dossiers.

Ainsi, j'ai choisi de procéder en trois étapes, comme ci-dessous :

- Étape n°1 : Sollicitation des salariés de l'Agence

Afin de mieux comprendre l'arborescence existante, je me suis adressée directement aux salariés dans chaque pôle et plus précisément aux « gros producteurs ».

Je rappelle que l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard est organisée en 4 pôles.

1. Pôle Ressources Fonctionnelles ;
2. Pôle Intelligence Territoriale ;
3. Pôle Urbanisme Durable ;
4. Pôle Développement Economique.

J'ai organisé, durant le mois de mars, des réunions par pôle avec les personnes qui produisaient le plus de documents. L'objectif était de comprendre le fonctionnement de l'arborescence existante, mais surtout d'identifier qui fait quoi.

Les échanges se sont bien déroulés. Le personnel s'est montré très coopératif. Il m'a expliqué comment il procédait jusqu'alors et a également émis des suggestions pour la nouvelle arborescence. Les informations collectées durant les réunions m'ont permis d'élaborer une première ébauche de la nouvelle arborescence, qui a été présentée à la réunion d'Agence (avec l'ensemble du personnel) en date du 6 avril.

- Étape n°2 : Comité de Pilotage restreint

Suite à la réunion d'Agence, les salariés de l'Agence m'ont communiqué quelques remarques pertinentes. Afin de compléter la « pseudo nouvelle arborescence », j'ai organisé durant tout le mois d'avril des CoPil restreints pour avancer dans le projet. Les personnes composantes ce Comité de Pilotage restreint étaient le responsable informatique, l'assistant d'études chargé de la démarche qualité et moi-même. Au fur et à mesure de nos rencontres, nous avons intégré d'autres personnes de chaque pôle afin, d'approfondir notre réflexion et ne rien négliger. Aussi, nous avons invité à deux réunions « la mémoire vivante » de l'Agence.

Un terme attribué à une personne qui connaît l'historique d'un organisme du fait de son ancienneté.

- Etape n°3 : Stockage de la nouvelle arborescence

Un nouveau lecteur, qu'on nommera provisoirement « études », a été créé pour accueillir la nouvelle arborescence. Actuellement, l'arborescence est stockée sur le lecteur X « projets ».

Pour conclure, l'analyse de l'existant montre un certain nombre de dysfonctionnements :

- **Absence de politique d'archivage**

L'absence de notions et de règles d'archivage au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme entraîne un problème de gestion et de conservation des documents, mais aussi, une perte de mémoire.

- **Absence d'outils de gestion**

De manière générale, le tri des documents est effectué de façon aléatoire. Cette situation résulte de l'absence d'outils de gestion, notamment d'un calendrier de conservation.

Il n'existe pas d'outil de recherche : bordereaux de versement, base de données... Les salariés font souvent appel aux personnes ayant de l'ancienneté dans l'Agence pour retrouver un document. La mémoire humaine joue un rôle plus important qu'elle ne devrait. Lors du départ d'un salarié, il n'existait jusqu'à maintenant aucun processus formel de transmission de l'information. Il est donc nécessaire de remédier à ce problème, afin de permettre l'accès aux documents à l'ensemble du personnel.

III. Les besoins de l'Agence en matière de gestion des documents

Suite à l'analyse de l'existant, plusieurs besoins sont apparus.

1. *La gestion des documents*

Chaque jour, une entreprise produit ou reçoit un nombre considérable de documents, que ce soit des comptes rendus de réunion, des notes de services, des factures, des rapports d'activités et des courriers… La gestion des documents est essentielle. La fonction gestion joue un rôle important. Gérer l'information, c'est à la fois :

- Rendre disponible les données ;
- Organiser le stockage ;
- Communiquer les informations.

L'information enregistrée est importante pour le bon fonctionnement de l'activité de l'organisme. Pour cela, la mise en place d'un système de gestion des documents est essentielle pour accéder facilement aux données, d'être efficace dans la gestion administrative, et d'assurer l'image de marque de l'entreprise.

Dans le cas de l'Agence, le système de classification existant devait être révisé et amélioré, que ce soit pour les documents techniques et pour les documents administratifs. En effet, lorsqu'un système de classement est défini à la base, il est facile de retrouver un document. Dans le cas contraire, c'est comme « *rechercher une aiguille dans une botte de foin* ». Les difficultés à retrouver des documents proviennent du fait qu'il n'y a pas de partage de l'information et de système de classement mis en commun. Les classements individuels sont déconseillés. En effet, la personne qui a élaboré le classement est la seule à connaître l'emplacement du document, son accès est donc restreint. En cas d'absence, il est difficile de récupérer l'information, ce qui peut gêner temporairement la poursuite de l'activité, sachant que les documents sont utiles à la conduite de l'activité de chaque service.

Il est donc nécessaire de redéfinir un plan de classement commun au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

2. *Une stratégie d'archivage*

Gérer les documents, ce n'est pas uniquement instaurer un système de classement, c'est aussi :

- Assurer le suivi du document : traçabilité du document ;
- Veiller à la conservation des documents : établir les durées de conservation et définir son sort final ;
- Se conformer aux exigences réglementaires en matière d'archivage ;
- Adopter de bonnes pratiques quant à l'accès, la communication et la destruction de l'information ;
- Valoriser le patrimoine informationnel et historique de l'entreprise.

L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard n'avait jusqu'à présent pas adopté de politique d'archivage. Les salariés de l'Agence géraient eux-mêmes leurs dossiers, aucun contrôle n'était effectué, les responsables de pôle ne savaient donc pas ce qui avait pu être trié ou éliminé. La direction a donc décidé d'instaurer une politique d'archivage. Les procédures et processus d'archivage sont peu maîtrisés. L'absence de mesures concrètes a entrainé la perte de certaines informations, donc la disparition d'une partie de la mémoire de l'Agence. La fonction archivage actuelle équivaut à du pur stockage sans exploitation des données.

Il devient obligatoire d'instaurer à l'ADU une politique d'archivage plus rigoureuse, constituée de règles, de procédures et d'outils permettant d'organiser un contrôle sur l'ensemble des documents, de leur création à l'élimination. En conclusion, il fallait établir un système de Records Management.

3. *Instaurer un système de Records Management*

3.1. Qu'est-ce que le Records Management ?

De façon générale, le Records Management est une des formes du management de l'information. Il a pour finalité de permettre à l'organisme de disposer à tout instant du document dont le personnel a besoin pour conduire ses activités, répondre aux exigences légales et réglementaires, et se protéger en cas de contentieux.

Le " Records Management " propose un ensemble de méthodes et de techniques visant à organiser une gestion efficace des documents au sein même de l'organisme où ils sont produits, et ce depuis leur création jusqu'à leur versement dans un dépôt d'archives.

3.2. Historique du Records Management

Apparu dans les années 50, le Records Management est adopté dans les pays anglo-saxons.

En outre, cette nouvelle discipline fait son entrée en Europe, à la fin des années 50. Les archivistes cherchent à s'approprier cette nouvelle technique, qui soulagerait le traitement des masses de papier toujours plus accrues dans les administrations. C'est grâce à Yves Pérotin[33], Directeur des Archives de la Seine et de la ville de Paris, que la France découvre le concept de Records Management. A la demande du Préfet, M. Pérotin se voit confier pour mission d'étudier les solutions mises en œuvre dans les pays anglo-saxons pour traiter les archives courantes et intermédiaires.

Cette étude a permis à Yves Pérotin d'introduire les concepts clés du Records Management dans les pratiques archivistiques françaises. D'ailleurs, il relate son expérience dans un article publié en 1964 dans la Gazette des archives « Le Records Management et l'administration anglaise des archives ». Il souligne notamment l'importance de :

- Un pré-archivage ;
- Le contrôle des archives courantes au sein même du service producteur ;
- La responsabilité des services producteurs des archives.

Nous nous rendons compte que ces trois thèmes étaient déjà à l'époque la préoccupation majeure des archivistes et ils le sont encore de nos jours.

3.3. La norme ISO 15489

Basée sur la norme australienne AS 4390-1996, la norme ISO 15489 a été publiée en 2001 par l'Organisation Internationale de Normalisation. Elle constitue une directive pour la gestion des documents des organisations tant privées que publiques. Son objectif est la production et la conservation de documents authentiques, fiables, intègres et exploitables rendant compte de l'activité.

[33] Yves Pérotin (1922 – 1981) était un archiviste français.

La norme ISO 15489 est constituée de deux parties :

- La première décrit les principes directeurs, qui visent à administrer de manière pertinente les documents créés et archivés ;
- La seconde est un guide pratique destiné aux organismes publics ou privés pour les aider à organiser et gérer au mieux les documents d'archives.

La dernière parution du Livre Blanc version 3 « ISO 30300 – 30301 – Système de gestion des documents d'activité » amène à réviser la norme ISO 15489. Effectivement, deux nouvelles normes font leur apparition, celle qui traitera de la politique documentaire de l'organisation et l'autre de la mise en œuvre des pratiques documentaires. C'est une évolution majeure qu'on ne peut négliger. De ce fait, la norme ISO 15489 pratiqué depuis plus d'une dizaine d'années dans les services d'archives doit être réexaminée.

3.4. Les objectifs du Records Management

Nous le savons, aucun organisme ne peut se permettre de garder indéfiniment ses dossiers. L'explosion des volumes d'information imposent aux organisations la gestion des documents témoins de leur activité. Mais que garder ? Pendant combien de temps ? Que détruire ?

Le Records Management s'apparente beaucoup à la gestion des archives. La principale différence, entre le Records Management et la gestion des archives, réside dans la nécessité de canaliser l'information à la source. En effet, les principaux objectifs du Records Management sont d'assurer l'existence et la traçabilité du document.

Par ailleurs il répond aux besoins de sécurité des informations dans les organismes et entreprises afin d'assurer la permanence des activités en cas de sinistre.

Grâce à cette norme, le système de gestion des dossiers atteint un niveau élevé de fiabilité, d'intégration, de conformité et de systématisation.

Cette norme rend en effet possible le respect des exigences archivistiques :

• **Fiabilité :** gestion des dossiers fiables = première source d'information sur les activités de l'organisme ;

• **Intégrité :** garantie de la protection des documents essentiels, contrôle de la circulation et l'accès aux documents ;

• **Conformité :** respect de l'environnement réglementaire ;

• **Systématisation :** traitement complet des documents ;

• **Titre de preuve :** valeur probante du document.

IV. La mise en place d'un système de Records Management à l'ADU

La prochaine étape a consisté à concevoir un système d'archivage global de gestion des records. Pour cela, il fallait établir des normes, développer des outils d'aide à la gestion des documents et rédiger des procédures.

1. *Le plan de classement*

1.1. Définition

« Le plan de classement pour l'archivage est un plan de classement des activités d'une entreprise ou d'un organisme, selon le principe fondamental du « records management ». Il ordonne l'ensemble de ces activités et les documents qui en sont issus suivant une organisation logique, souvent hiérarchique, qui sert de colonne vertébrale au référentiel de conservation[34] *».*

1.2. Constitution du plan de classement de l'arborescence du serveur de l'ADU

En général, un plan de classement est constitué de dossiers, de sous-dossiers, de fichiers. Il ne reflète pas la structure organisationnelle à un moment donné, mais offre une vue exhaustive et structurée des fonctions et activités de l'établissement.

Avant de commencer le plan de classement de la nouvelle arborescence du serveur de l'Agence, j'ai répertorié les documents qui devaient apparaître dans le plan de classement et quels sont ceux qui pouvaient être détruits. Après avoir effectué cette mise au point, j'ai définit les grandes parties qui apparaitraient dans le plan et suggéré une première ébauche aux membres du CoPil. En effet, la nouvelle arborescence a été définie en commun.

Un plan de classement ne peut être élaboré par une seule personne, c'est une réflexion avec l'ensemble des salariés d'un organisme, afin de partager aux mieux les données et répondre aux activités de l'exploitation.

[34] Marie-Anne, Chabin. Nouveau glossaire de l'archivage.

La deuxième étape a consisté à classer les différents documents par thème. L'Agence fonctionne par pôle. Dans l'idéal, il aurait été possible de créer des parties qui représenteraient l'activité au sein de chaque pôle. Après avoir effectué la conduite d'entretien avec les salariés de l'Agence, je me suis rendue compte que certains travaux étaient réalisés en commun, notamment, les études menées par exemple : Observatoire départemental de l'habitat du Doubs (travail en commun des pôles Urbanisme Durable et Intelligence Territorial). Il a donc fallu repenser le plan de classement. Nous avons donc réfléchi en comité restreint à cette nouvelle arborescence.

- Élaboration du plan de classement[35]

D'un commun accord avec les membres du CoPil et avec la validation de la direction, la première partie du plan de classement devait faire apparaître l'administration générale. Pour ma part, il était facile de proposer une hiérarchie structurée pour cette partie. D'un organisme à un autre, les dossiers sont en général identiques, il suffit de se référer à des plans de classement existants et de l'ajuster, afin que cela correspondent aux activités de l'Agence. Aussi, les personnes ressources ont été sollicitées lors de l'élaboration de cette partie.

En deuxième partie, nous avons fait apparaître les études de l'Agence classées par thème. Les études représentent près de 80 % de l'activité menée à l'ADU. Afin, que les études soient visibles et correctement répertoriées, le responsable informatique a proposé de créer pour chaque étude une entrée projet. Il est en effet logique de procéder ainsi, sachant que les salariés de l'Agence fonctionnent avec la gestion de projet depuis plus d'un an.

Tout comme les études, nous avons convenu d'opérer de la même façon pour l'observatoire dans une troisième partie. Les sous-rubriques qui composent cette partie sont classées par thème et pour chaque observatoire, une entrée projet est créée.

La quatrième partie caractérise les projets internes. Elle est composée de deux sous-parties destinées aux projets administratifs d'une part et informatiques d'autre part. Pour information, le projet archivage sera classé dans la partie administrative. Là aussi, il était cohérent de fonctionner avec l'entrée projet.

[35] Voir Tome 3 : Plan de classement

Au préalable, la nouvelle arborescence du serveur était composée de quatre parties. Cependant, deux autres parties viennent désormais la compléter.

La cinquième partie est destinée aux dossiers reçus en externe, de l'État, la Région, le Département ou la Commune, pour consultation et avis. En effet, les salariés du pôle Urbanisme Durable sont consultés pour donner leurs remarques sur un projet d'urbanisme.

Enfin, la sixième partie est consacrée au pôle Développement Économique. Il était difficile de l'intégrer dans les parties deux et trois, car ce pôle ne fonctionne pas par projet. Ce pôle est surtout sollicité dans le cadre de dossiers d'entreprises (création, implantation d'entreprises, recherche d'aides financières et promotion économique…). Par conséquence, un travail entre les salariés du pôle a été effectué en amont, puis ils ont fait parvenir leurs suggestions au Comité de Pilotage « projet archivage et Records Management ».

Le 2 juin, la dernière version de la nouvelle arborescence du serveur a été présentée et validée à la réunion mensuelle de l'Agence. Le directeur a émis pour consigne que l'ensemble du personnel devait à compter du 11 juin, transférer tous les dossiers en cours et tous les projets effectués durant l'année 2012, sur le lecteur P « Projets » dédié à la nouvelle arborescence. A partir du 11 septembre, le lecteur X où était localisée l'ancienne arborescence, sera archivé. Il ne sera plus accessible par écrit, mais uniquement en lecture seule.

2. Le calendrier de conservation

Un établissement organise et conserve ses archives pour justifier de ses actions en cas de litige, de contrôle et pour faire valoir ses droits.
L'évaluation et le tri des documents sont incontournables dans le processus de Records Management. En outre, ils représentent des éléments à prendre en compte dans l'élaboration d'un calendrier de conservation.

2.1. Définition du calendrier de conservation

Le calendrier de conservation, connu aussi sous l'appellation de tableau de gestion ou encore d'échéancier de conservation, est un outil important du programme de gestion des documents. Il permet de déterminer le cheminement et le traitement des documents, de leur création jusqu'à leur destruction ou jusqu'à leur versement aux archives.

L'objectif fondamental du calendrier de conservation est de diminuer la masse de documents à conserver tout en préservant ceux qui ont une valeur administrative, légale ou historique.

Cet outil de gestion doit aider les salariés à gérer leurs documents et à répondre à leurs questions :

- Que dois-je détruire ?
- Que dois-je conserver ?
- Pendant combien de temps ?

2.2. Mise en œuvre du calendrier de conservation

Lors des conduites d'entretiens menées, durant le mois de mars, auprès des salariés de l'Agence, j'expliquais l'objectif de mon intervention et présentais aussi les outils de gestion qui allaient être mis en place, à savoir le plan de classement et le calendrier de conservation. Pour ce dernier, j'ai demandé au personnel de l'Agence de compléter le tableau[36].

2.3. Présentation du calendrier de conservation

Après avoir reçu toutes les réponses en retour, j'ai réalisé le calendrier de conservation[37]. Il reprend les grandes lignes du plan de classement.

En introduction, je rappelle la définition d'un calendrier de conservation. Le personnel de l'ADU n'étant pas au fait avec les termes employés dans le domaine archivistique, une explication était donc nécessaire.

[36] Voir Annexe 11 : Élaboration d'un tableau de gestion.
[37] Voir Tome 5 : Calendrier de conservation

Le calendrier de conservation de l'Agence est composé de 10 colonnes :

1ère colonne	2ème colonne	3ème colonne	4ème colonne	5ème colonne	6ème colonne	7ème colonne	8ème colonne	9ème colonne	10ème colonne
Code	**Typologie documentaire**	**Support**	**Valeur**	**Statut**	**Durée d'Utilité Courante**	**Durée d'Utilité Administrative**	**Textes réglementaires**	**Sort final**	**Observations**
Le code permet d'identifier la structure de classification utilisée dans le plan de classement.	C'est le type de document produit ou reçu dans le cadre des activités de l'organisation	Il s'agit de préciser le support du document.	Quelle est la valeur du document ? administrative, juridique, fiscale, probante, patrimoniale.	C'est le degré d'importance du document.	Il s'agit de déterminer la durée de l'utilisation courante des dossiers.	C'est la durée pendant laquelle les documents doivent être archivés.	Il est utile de référer le texte sur lequel on se base.	Quel est le sort final du document. T = Tri TS = Tri Sélectif D = Destruction C = Conservation	Des remarques peuvent être ajoutées pour expliquer le choix du sort final par exemple.

Une fois élaboré le calendrier de conservation a été transmis à l'ensemble du personnel pour avis, puis validé par l'équipe de direction.

3. *Les procédures*

Dans toute démarche de Records Management et selon la norme NF ISO 15489, des procédures[38]ont été rédigées et instaurées. C'est à la charge du responsable de chaque pôle de faire respecter la tenue du processus mis en place.

Quatre procédures ont été rédigées. L'une d'entre elles a été élaborée par le responsable informatique pour la migration des données dans la nouvelle arborescence.

J'ai façonné les trois autres : le plan de classement de l'arborescence, la charte de nommage des fichiers et les livrables.

- **Le plan de classement de l'arborescence :**

J'ai rappelé dans cette procédure la définition d'un plan de classement, ses caractéristiques, comment mettre en pratique et composer un plan de classement. Quelques conseils et rappels sont prodigués à la fin du document.

- **La charte de nommage**

J'ai rédigé une charte de nommage. Dans l'ancienne arborescence, les fichiers n'étaient pas nommés de la même façon. Il a fallu homogénéiser le tout afin, de permettre à l'ensemble des salariés de trouver un document.

Le nommage, ci-dessous, sera adopté dans la nouvelle arborescence du serveur :

TYPEDOC_INITIALES_NUMEROPROJET_nomdufichier_AAAA-MM-JJ_V.extension
Ex : CR_DV_12001_salonauto_2012-02-15_V.doc

TYPEDOC = Type de document :
Il qualifie la nature du document. Il est préconisé d'utiliser les abréviations qui sont définies dans un tableau récapitulatif (voir point 3 La codification du document).

INITIALES = Initiales :
Il convient de préciser qui est l'auteur du document.

NUMEROPROJET = Numéro de projet :
Un numéro est enregistré pour chaque nouveau projet. Afin, de pouvoir identifier le plus rapidement possible le document, il est utile de préciser le numéro du projet.

[38] Voir Tome 4 : Procédures

nomdufichier = Nom du fichier :
Il est question du sujet traité au sein du document. Il est recommandé de n'employer que des noms communs.

AAAA-MM-JJ = Date :
Tout fichier doit comporter une date à sa création. Il s'agit de retrouver le document rapidement, c'est pourquoi il faut inclure une date dans le nommage des fichiers. Nous avons opté pour un format à l'américaine, avec en plus des tirets entre l'année, le mois et le jour.

V = Version :
Il est parfois difficile de retrouver la bonne version du document, quand plusieurs autres existent et ne sont pas identifiées. Ainsi, appliquer une version permet de distinguer les différentes versions d'un document.
Signaler par un « V » en majuscule suivi de deux chiffres la version du fichier.
Ex : Version 1 = V01
Indiquer « VV » pour la version validée qui sera la version définitive.

- **Les livrables**

Une procédure a été rédigée pour les livrables. L'objectif est de définir qu'est-ce qu'u livrable et d'indiquer à tout le personnel de l'Agence où déposer le document une fois finalisé et validé par la direction.

4. La validation des outils de gestion

Les outils de gestion ont été validés dans un premier temps par la direction de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

Puis les instruments de recherche ont été transmis aux Archives Départementales du Doubs qui, comme le spécifie l'article R212-4 du Code du Patrimoine, exercent un contrôle scientifique et technique sur un service d'une collectivité territoriale.

Une semaine avant la fin de mon stage, j'ai donc communiqué aux Archives Départementales du Doubs, les instruments de recherche réalisés, pour validation.

Tous les instruments ont été validés, mis à part le calendrier de conservation qui est en cours de correction. Lors d'un entretien téléphonique, la directrice des Archives Départementales m'a félicité du travail accompli au sein de l'Agence, aussi, elle m'a précisé qu'il y avait des corrections à effectuer pour le calendrier de conservation. Je rencontrerai en septembre un agent des services départementaux, pour finaliser le document.

V. Conclusion de la deuxième partie

La mise en place d'un système de Records Management nécessite beaucoup de rigueur.

Grâce aux outils de gestion proposés par le Records Management, l'organisme contrôle et possède à tout instant ses données. Afin, de garantir cette adaptation, il est indispensable de mettre en place des règles en vigueur. Aussi, faut-il que le personnel y adhère. Il est bien connu que le salarié appréhende le changement au sein de sa structure. Bien que celui-ci puisse être positif pour l'organisation de ses activités.

En outre, j'aborderai dans la troisième partie du mémoire la conduite du changement et les préconisations à édicter.

Troisième partie :

Conduite du changement et préconisations

Troisième partie

« ***Le monde déteste le changement,***
c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser ».

De Charles F. Kettering[39]

Effectivement, le changement n'est pas beaucoup apprécié, il est plutôt craint par les personnes qui le subissent.

Dans toute conduite de projet, il y a forcément du changement.

La conception et la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information (SGI) débute par le changement. Toute organisation doit prendre conscience de l'intérêt de changer pour déterminer un plan d'action. Dans son ouvrage « *L'essentiel de la gestion documentaire* » Michel Roberge parle de choc initial « *l'organisation doit percevoir la nécessité de changer afin que s'amorce le changement*. »[40] :

- Comment faut-il percevoir le changement ?
- Le changement est-il forcément négatif ?
- Comment conduire ce changement et quels sont les préconisations à effectuer ?

[39] Charles Franklin Kettering est un célèbre ingénieur et auteur de livres philosophiques.
[40] Michel Roberge.L'essentiel de la gestion documentaire/

I. Le changement

1. *Définition du changement*

En général, le changement est une transition. C'est le processus de passage d'un état à un autre. Cette transformation se réalise pour répondre aux modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent. Le changement est présent dans notre quotidien, partout autour de nous, employé sous divers termes tels que l'évolution, la transformation, la modification, ou encore la métamorphose.

D'après Pettigrew[41] et Whipp[42], « la mise en oeuvre du changement est un *« processus itératif, cumulatif et en reformulation permanente.* » Le changement réussi est le résultat de l'interaction entre le contenu ou le quoi du changement (objectifs, cible et buts), le processus, ou le comment du changement (mise en oeuvre), et le contexte organisationnel ou le où du changement (l'environnement interne et externe) ».

2. *Le processus du changement*

Dans un processus de changement, chaque étape compte. Nous pouvons observer trois phases :

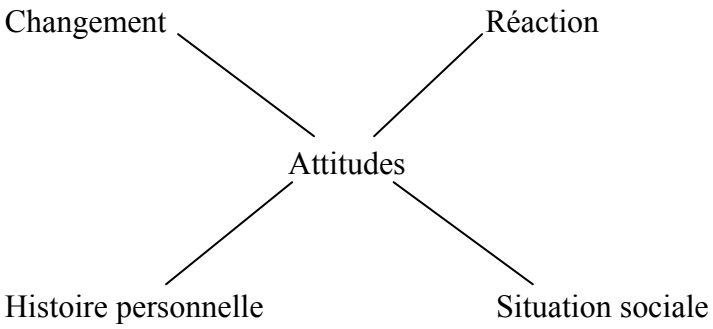
- **1ère phase : Le déblocage**

Il est primordial de préparer l'individu ou le groupe à accepter le changement.

En effet, les acteurs confrontés au changement se sentent menacés. Pourquoi ? Ils ont peur de perdre leurs repères, cette sécurité qu'ils avaient acquis jusqu'à maintenant. L'incertitude est un facteur important à la résistance au changement. Que va-t-on devenir ? Qu'est-ce que le changement va apporter de nouveau ? Les questions que se posent toute personne confrontée au changement.

[41] Andrew Marshall Pettigrew (né le 11 Juin 1944) est professeur de Stratégie et Organisation à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford.
[42] Richard Whipp (1954-2005) était un professeur spécialisé dans la théorie du management.

Le tableau en X de Roethlisberger[43] illustre parfaitement cette résistance au changement :



Il est démontré qu'inconsciemment les personnes réagissent négativement à l'annonce d'un changement. Ce sentiment est fondé, il peut se justifier par un passé, une expérience vécue. Pour se prémunir, les personnes manifestent donc leur réticence.

Cette dernière apparaît notamment dans la conduite de projet. Chaque projet est synonyme d'évolution et de changement. La conduite de projet et la conduite de changement sont étroitement liées. Un changement s'opère dès qu'un projet est conçu. J'ai été d'ailleurs confronté indirectement à la résistance au changement lors de l'agencement du projet archivage et Records Management.

Pourtant comme l'explique Jacques-Antoine Malarewicz[44], dans son ouvrage « *Systémique et entreprise* », « *l'attitude de chacun vis-à-vis du processus de changement devrait être la même que celle qui émerveille M. Jourdain à propos de la prose, à savoir que nous y participons tous sans le savoir* ».

- **2ème phase : Le changement**

Les changements spécifiques à mettre en place doivent être compris et acceptés par tous.

L'image, ci-contre, représente une équipe qui travaille ensemble pour atteindre les objectifs, la réussite et la transformation. Les salariés d'une organisation doivent collaborer et participer ensemble au processus du changement.

[43] Fritz Jules Roethlisberger (1898-1974) était un sociologue et théoricien de la gestion.
[44] Jacques-Antoine Malarewicz est un spécialiste de l'approche systémique.

Chaque acteur s'interroge sur ce qu'il va devenir à l'occasion de ce changement, ce qui génère des « zones d'incertitude » plus ou moins favorables à sa réussite. C'est au responsable qu'incombera le rôle de réduire cette zone pour encourager le personnel à la mobilisation. Gérard Monpin[45] souligne dans une formation *Conduire le changement* : « *Manager le changement c'est accepter de passer d'une situation d'équilibre à une autre sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes*. ».

Aussi, il ne faut pas omettre, qu'un projet est mené à bien si tout est clairement défini en amont. « Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il va ! » (Sénèque[46]) Dès le lancement d'un projet, il est nécessaire d'avoir une vision claire et globale du changement et des objectifs à atteindre.

- **3ème phase : Le reblocage**

Il s'agit de maintenir la nouvelle situation et de procéder de façon à ce qu'elle soit adoptée par tous.

En effet, il est recommandé de savoir inscrire le changement dans le temps. Une fois que la transformation a été adoptée et acceptée par le groupe, les pilotes du changement doivent poursuivre leur travail auprès des collaborateurs et insister sur les effets positifs du changement. En outre, il convient d'éviter que de vieilles habitudes resurgissent et mettent en péril de ce fait la nouvelle organisation. Les auteurs du projet doivent assurer la pérennité et la continuité de la démarche entreprise. Ainsi, il sera nécessaire d'observer et de maintenir constamment la motivation de tous les acteurs, tout au long du changement, et surtout de les faire participer et valoriser les premiers résultats. Dans tout organisme, la cohésion sociale prime avant tout. Prononcé pour la première fois par le sociologue Emile Durkheim[47] dans son ouvrage *« De la division du travail social »* en 1893, *la cohésion sociale est l'état de bon fonctionnement de la société où s'exprime la solidarité entre individus et la conscience collective*. Sans cette cohésion, les résultats ne sont pas les mêmes et les réticences se multiplient. Croire que la cohésion sociale va de soi est un facteur d'échec et une hérésie.

Il faut noter que le processus complet du changement (déblocage + changement + reblocage) peut s'échelonner sur une longue période.

[45] Gérard Monpin : professeur affilié HEC Paris.Sa carrière est centrée sur le développement des hommes et des organisations.
[46] Sénèque est un célèbre philosophe stoïcien.
[47] Emile Durkheim (1858-1917) : sociologue et philosophe français.

Le changement dans l'entreprise est une nécessité vitale pour garantir sa survie car il correspond à des adaptations de l'environnement. Les entreprises sont constamment poussées à réagir aux évolutions externes et internes. Le changement désigne à la fois la nouveauté et l'inconnu. La réussite du changement dépendra de la conduite, qui sera menée au sein de l'organisme. La conduite du changement est l'objet principal dans toute démarche de transformation des entreprises.

II. La conduite de changement

La démarche de conduite du changement est très proche des démarches de résolution de problèmes complexes, d'analyse de la valeur, d'organisation et de gestion de projets. La conduite de changement requiert une méthode très minutieuse. Elle permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité.

Durant ces vingt dernières années, les pratiques de conduite de changement se sont considérablement développées.

La conduite de changement fait partie intégrante des projets d'entreprises. Ces dernières l'ont d'ailleurs bien compris : tout changement s'accompagne et se guide. Des pratiques et des règles ont été mises en place, « elles sont toutes nécessaires à la réussite du changement » comme le souligne Moutot[48] et Autissier dans leur ouvrage « *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action ? ».*

En effet, dans toute conduite de changement, un plan d'action doit être mené, qui consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place de solutions. Plusieurs modèles ont été proposés par Jean-Michel Moutot en 2003, par Pascal Charpentier en 2004 et Aurélien Colson en 2005. Les méthodes proposées se distinguent entre elles.

D'après les trois auteurs, la phase de diagnostic est très importante. La stratégie, qui sera menée, pour le changement, est généralement définie durant cette phase de diagnostic.

1. *Phase de diagnostic*

Cette phase consiste à détecter les problèmes qui se posent au sein de la structure. Pourquoi mettre en place un changement d'organisation ? Un travail considérable doit être réalisé en commun : répertorier les problèmes, les décrire et les analyser.

[48] Jean-Michel Moutot est professeur associé à l'école de management Audencia à Nantes et spécialisé dans la conduite du changement.

Durant la phase de diagnostic, des enjeux stratégiques vont être définis suite à l'étude globale menée dans l'entreprise, tenant compte de l'environnement externe, de l'organisation, des moyens et des ressources. Il s'agit d'identifier les forces et les faiblesses de l'organisme.

Toutes ces composantes déterminent la conduite de changement à mener en tenant compte de l'ensemble des paramètres.

2. *Phase d'adhésion*

Pour obtenir l'adhésion de tous les salariés, il est fondamental de les informer au préalable du projet et d'expliquer le bien-fondé du changement. En effet, la communication est un vecteur essentiel dans la conduite de changement. Outre la communication, il convient de faire participer l'ensemble du personnel. Des échanges doivent être établis pour trouver une solution adéquate et faciliter la transition.

3. *La communication*

Jean-Michel Moutot recommande de communiquer au sein de l'organisme. La communication joue un rôle essentiel dans un processus de changement. Le projet doit être présenté, expliqué et apporté les réponses aux questions des salariés.

La communication doit être individuelle au départ, cibler quelques personnes, principalement les plus réfractaires au changement, dialoguer avec elles, les sensibiliser afin de les faire adhérer au projet. Il faut combattre dès le départ toute résistance au changement. « Cette réaction est normale et se traduit par une émotion qui varie d'une personne à l'autre » comme l'explique Florence Amiel[49]. L'adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'obtient de l'intérieur. Il est donc important de communiquer avec chaque personne, puis la communication doit s'élargir et devenir collective.

L'adhésion collective est difficile à élaborer, les méthodes ne sont pas les mêmes que celles employées individuellement. Il est nécessaire de faire appel à des acteurs externes ayant les compétences pour accomplir cette mission.

[49] Florence Amiel : Consultante certifiée ITIL V3, coordination de process, conduite du changement et amélioration qualité.

Il peut s'agir de :

- Un spécialiste de la communication ;
- La direction de la communication ;
- Un intervenant externe spécialisé dans l'accompagnement au changement.

4. *La participation*

La participation de tous les salariés est nécessaire à la réalisation du projet. Celle-ci permet de faire disparaître les réticences et d'assurer la continuité du changement en impliquant directement le personnel de l'organisme.

L'un des cinq facteurs de réussite au changement, comme le souligne Pettigrew et Whipp, est d'employer « les ressources humaines comme actif et passif. Les employés devraient savoir qu'ils sont vus comme objet de valeur et ils devraient avoir la sensation que l'organisation leur fait confiance. » Le salarié doit se sentir intégré et utile afin d'éviter toute résistance. Tout changement imposé est un changement auquel on s'oppose. Le chef d'entreprise doit connaître ses collaborateurs, savoir exactement ce qu'ils font, leur place dans l'organisation de manière à leur proposer des missions et des objectifs adaptés.

En allant à la rencontre de chaque membre de l'équipe, en prenant le temps d'expliquer aux uns et aux autres l'objet de la mission, l'importance des enjeux, les échéances, et plus globalement le contexte dans lequel se déroule ce changement, le chef de projet aura davantage de chances de se faire comprendre. Le personnel est une des conditions de l'efficacité du changement comme le souligne Milan Kubr[50]. Il s'agit d'impliquer le personnel, d'être transparent et à l'écoute. L'employé sera plus réceptif et aura la certitude qu'on l'écoute. Quoi de plus normal que de le faire participer au projet et de le solliciter sur des points. Il est important de motiver le salarié. De plus, cette motivation doit être maintenue dans le temps. L'esprit d'équipe se construit et s'entretient au fil du temps.

5. *Phase de pilotage*

La phase de pilotage correspond à la phase d'accompagnement du projet. Il s'agit de définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le meilleur déroulement.

Des outils de gestion et d'observation vont être mis en place au sein de la structure. Le pilotage agit pour la pérennisation du changement.

[50] Milan Kubr : consultant en management.

Il va s'assurer que :

- le projet est lancé,
- les délais sont respectés,
- les agents sont impliqués,
- la communication est assurée,
- le processus de transformation est suivi et accompagné.

Pour plus d'efficacité, des indicateurs sont créés. Ils reflètent les premiers résultats obtenus suite au changement. Les données collectées sont analysées, celles-ci permettent de déceler d'éventuels dysfonctionnements et de réagir immédiatement. Des ajustements doivent être effectués pour assurer la continuité et le maintien du projet. Un dispositif d'accompagnement est également proposé sous forme de réunion, de formation et de sensibilisation. Plusieurs critères sont pris en compte :

- Faire avancer l'organisation. Créer le bon climat pour le changement. Coordonnez les activités. Organiser des réunions et arrêtez l'ordre du jour pour une vision claire et un suivi du projet.
- Mener une stratégie de changement conforme aux objectifs fixés et être en harmonie avec son environnement.
- Planifier des tâches, les répartir entre les collaborateurs et veiller à leur exécution.

A chaque étape de la conduite de changement doit correspondre un accompagnement spécifique. Il permet d'aider les équipes à avancer dans des conditions optimales pour plus d'efficacité, d'efficience et de motivation. L'objectif de l'accompagnement est de donner confiance aux équipes en leur permettant de trouver des repères : qu'est-ce qui va changer et ce qui ne va pas changer ?

Comme le disait Winston Churchill *« Pour s'améliorer, il faut changer. Donc, pour être parfait, il faut avoir changé souvent. ».* La conduite du changement n'est pas un projet à aborder comme les autres. Lors de sa mise en œuvre, elle nécessite encore plus de rigueur qu'un projet standard. Nous avons pu le voir, l'accompagnement du changement se révèle donc très important.

En résumé, la conduite de changement doit appliquer trois principes pour obtenir un fonctionnement optimal:

- La maîtrise = donner un sens au projet,
- Le contrôle = organiser et gérer,
- La fragilité = communiquer sur les enjeux et former.

La conduite de changement est complexe. Même si les inquiétudes liées au changement sont perceptibles de la même façon d'un organisme à un autre, la démarche employée est différente. Mener une mission de conduite de changement demande beaucoup de rigueur afin que le changement s'opère dans les meilleures conditions. Différentes approches peuvent être utilisées pour conduire un projet de changement. Toutefois, la clé de la réussite demeure entre le va-et-vient constant entre la conception et la réalisation des actions.

III. Conduite du changement et Records Management

La conduite du changement est aussi présente dans la mise en œuvre d'un système de Records Management.

Le Records Management est une forme de management de l'information, qui s'intègre dans la politique d'information générale de l'organisme. Le projet archivage et Records Management mené au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard a pour objectif d'améliorer la gestion de l'information aussi bien papier qu'électronique.

Dans un environnement qui évolue sans cesse, avec l'apparition de nouvelles technologies, un tel projet provoque dès sa mise en œuvre une rupture des techniques et modifie les pratiques des utilisateurs. Il est nécessaire de s'adapter à ces nouveaux impératifs. J'ai été confronté personnellement, lors de mon stage à des réticences et à des incompréhensions quant à la démarche menée. En mars 2012, j'ai réalisé des entretiens avec chaque pôle afin de connaître leur fonctionnement et leur méthode de travail. J'ai rencontré des difficultés de compréhensions avec l'un des pôles. En effet, certains salariés m'ont manifesté fermement leurs réticences au projet d'archivage (exemples de refus : non participation aux réunions et absence de communication d'informations). Il est tout à fait normal que des personnes manifestent de la résistance face au changement. J'ai présenté le projet de Records Management, dont la notion était totalement et jusqu'à présent inconnue et qui plus est la dénomination est anglophone. En sus, ce projet aura pour finalité de modifier l'organisation de travail au sein de l'ADU. En conséquence, j'ai jugé donc primordial de conduire le changement, d'aider et d'accompagner les utilisateurs tout au long du projet.

La mise en œuvre d'un projet de Records Management conduit à des changements. Dans un dossier, consacré au Records Management, rédigé et publié dans la revue Documentaliste–Sciences de l'information (2004), une partie est d'ailleurs spécialement dédiée à la conduite du changement. Des conseils sont prodigués quant à la mise en place d'un projet Records Management : quelles sont les astuces pour réussir à conduire son projet, et quels sont les pièges à éviter ?

Il est recommandé de :

- Informer ;
- Former et sensibiliser les agents ;
- Suivre le projet.

1. *Le management de l'information*

Le Management de l'information est défini comme l'ensemble des dispositifs, procédures, savoirs et savoir-faire qu'une entité peut et doit mobiliser, pour rendre plus efficace la mise à disposition d'informations appropriées aux individus et aux groupes concernés.

L'information est un élément vital dans l'organisme. Elle a pour rôles de :

- Aider dans le processus de prise de décision ;
- Comprendre l'environnement de l'entreprise.

1.1. Le rôle de l'information

Quand elle circule bien, l'information est un facteur de réussite. Elle est source de cohésion et d'adaptabilité au sein de l'entreprise. Lorsque le salarié est impliqué et motivé, cela développe une efficacité collective et personnelle. L'information partagée permet de prendre des décisions plus efficaces, mais aussi de posséder une bonne connaissance de l'environnement interne et externe.

Cependant, celle-ci est la cause de tensions, de doutes, ou encore de conflits de personnes ; si l'information n'est pas transmise et/ou partagée. Dans le cas de l'ADU, l'information n'est pas partagée correctement. Les fichiers sont mal classés et le nommage est incorrect. En conséquence, il est donc difficile d'accéder à l'information. Ce qui provoque une perte de temps dans la recherche d'un document. Les personnes rechignent et voire refusent de partager certaines informations pour divers prétextes. Un exemple concret, en 2003, le personnel de l'Agence a perdu toutes les données, qui étaient enregistrées sur le serveur, en raison d'un « crash informatique ». Aucune sauvegarde n'avait été réalisée préalablement. Depuis, tous les projets proposés à l'Agence et qui ont un lien direct avec la mise en place d'un nouveau système d'information, sont rejetés par les personnes qui ont vécu « l'épisode de 2003 ». Malheureusement, ce type de comportement a un impact direct dans la structure et créé des divergences entre les collaborateurs.

Les salariés de l'entreprise ne prennent pas conscience des avantages, que pourrait apporter le changement au sein de la structure. Pour ces personnes, cette transformation n'est pas vitale, car elles arrivent à travailler en autarcie. De ce fait, cela développe des dysfonctionnements dans la circulation de l'information au sein de l'ADU.

Pour améliorer le management de l'information, il existe diverses pratiques, notamment celle de la stratégie de l'information.

1.2. La stratégie de l'information

Cette stratégie consiste d'une part à diagnostiquer et réaliser un audit sur l'existant, afin d'orienter sa stratégie et de répondre aux questions posées :

- Que dois-je faire de l'information ?

Il faut la collecter, l'analyser, la contrôler, et la partager.

- Comment l'exploiter ?

Il s'agit de s'intéresser à la valeur, à l'utilisation et à la qualité de l'information pour améliorer l'efficience de l'organisme.

- Que faire de l'information stockée ?

L'information stockée doit-elle être conserver, éliminer, ou archiver.

Toute stratégie menée est réfléchie en amont, elle doit prendre en compte plusieurs critères, notamment être cohérente avec la politique globale menée dans l'organisme.

1.3. Architecture de l'information

C'est un guide qui permet de localiser l'information détenue dans l'organisme. Ce guide correspond à une cartographie, un descriptif de l'information : quelle information possédons-nous et où est-elle classée ? Le Records Management nous propose également un guide où sont répertoriés les documents « le tableau de gestion ». Un système d'information doit être structuré pour améliorer les recherches. Le Records Management repose sur cette culture. Il utilise des outils de gestion tel un plan de classement permettant à l'organisme d'être plus performant.

Dans une entreprise, l'information est inégalement répartie et de ce fait inaccessible. L'information doit être centralisée, le Records Management favorise ce recentrage et améliore la performance de l'organisme.

Pour conclure, le management de l'information possède des principes similaires à ceux identifiés dans le Records Management.

2. *Formation et sensibilisation*

L'un des facteurs majeurs de la conduite du changement est la communication, la formation et la sensibilisation du personnel.

Il est essentiel de fournir aux salariés de l'organisme des réponses claires et précises, afin de mieux préparer et d'accueillir le changement. La formation et la sensibilisation du personnel sont des points forts du levier de la transformation.

2.1. La formation

L'accompagnement au changement s'effectue tout au long du projet. L'un des facteurs de ce succès est la formation du personnel. Cette dernière permet de s'assurer que les utilisateurs ont acquis les connaissances théoriques et les pratiques nécessaires. La formation commence à la mise en place du système de Records Management.

Après avoir rédigé les outils de gestion et lancé le projet à l'Agence d'Urbanisme, j'ai organisé une formation en continue pour les membres du personnel.

Avant tout, j'ai ciblé les personnes qui devaient participer à cette formation. Les assistantes ont bien sûr été les premières conviées. Elles sont les piliers de l'Agence, elles produisent, classent et archivent les documents de l'ADU.

La formation s'est déroulée durant le mois de juin. Je me suis référée à plusieurs ouvrages pour conduire différentes réunions, notamment celui de Geneviève Drouhet « Records Management : mode d'emploi » qui présente les différents sujets à aborder lors de la formation.

En introduction, j'ai rappelé le projet archivage et Records Management qui a été mis en œuvre à l'Agence. Puis, j'ai présenté les différents instruments de recherche que j'ai réalisée, à savoir un plan de classement, un tableau de gestion, un guide d'archivage et les procédures. J'ai expliqué au personnel l'utilisation des instruments et comment exploiter ces différents outils. J'ai aussi effectué avec les salariés une démonstration pour être certaine que le sujet était compris.

2.2. La sensibilisation

La sensibilisation doit se dérouler tout au long du projet. Elle est « l'épine dorsale » de tout projet. Il existe plusieurs formes de sensibilisation, que j'ai d'ailleurs déjà mentionné dans la partie conduite de projet - la phase d'adhésion :

- **La communication**

Des actions de communication doivent, en effet, être conduites tout au long du projet. Il est important de transmettre l'information à tous et en même temps. L'adage selon lequel « l'information est le pouvoir » se confirme dans n'importe quel contexte. Il faut qu'il y ait une transmission et un échange de données entre les acteurs. Différents types d'actions peuvent être élaborés :

- Faire une présentation du projet ;
- Communiquer les relevés de décisions de réunion ;
- Partager des informations par mail ;
- Rédiger des notes internes.

Les outils de communication se sont considérablement développés durant ces dernières années, grâce à l'évolution des nouvelles technologies. L'information peut être transmise sous différentes formes, il est donc primordial de la faire circuler par le canal « émetteur – récepteur ».

Aussi, le public adhère plus facilement quand la communication est simple. Le dialogue est instauré. D'ailleurs, il est recommandé dans une démarche de Records Management d'utiliser un langage simple et peu technique afin, de faciliter la compréhension des interlocuteurs. La communication joue un rôle fondamental et indispensable dans la conduite de changement. Lors de la conduite d'entretiens menée avec les salariés de l'Agence, dans un premier temps j'ai commencé à présenter le projet avec des termes techniques.

Très rapidement, je me suis rendue compte qu'il était essentiel de changer de méthode et d'employer un vocabulaire moins technique.

- **La participation**

Les salariés doivent prendre part aux décisions et à l'activité de l'entreprise. Il est nécessaire de les inclure dans les projets, de les faire participer aux réunions et aux prises de décisions. Elle instaure des relations de confiance entre les différents partenaires.

- **L'implication**

André Font [51] définit l'implication comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi et à son rôle professionnel.
En psychologie du travail, c'est l'action de participer ou de faire participer. L'implication est une des conditions nécessaires à la motivation : amener les collaborateurs à faire partie de l'équipe, à apporter leur contribution (savoir-faire et savoir-être) et à atteindre un objectif commun.

Afin, d'impliquer le personnel de l'ADU, j'ai organisé une visite aux archives municipales de la Ville de Montbéliard. L'objectif était de faire comprendre aux salariés le fonctionnement d'un service d'archives et l'intérêt de conserver les documents (constituer la mémoire de l'organisme). Les assistantes ont participé à cette visite, ainsi que la responsable des finances et des affaires juridiques. Elles ont été très satisfaites de la démarche et des échanges qu'elles ont eus avec l'agent des archives municipales. Les assistantes comprennent désormais la démarche de mise en place d'un système de Records Management et l'utilité de gestion des archives courantes et intermédiaires. Elles ont précisé vouloir participer à des formations de gestion des archives.

[51] Andr2 Font est un psychologue et spécialisé dans la psychopathologie du travail.

IV. Suivi du projet

1. *Audit*

Le système de Records Management a été mis en place à L'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard. Pour le suivi du projet et en accord avec la direction, l'assistant d'études chargé de la démarche qualité assurera le suivi du projet.

La norme sur le Records Management rejoint la démarche qualité. En effet, comme le souligne l'article *Records Management et la Qualité* rédigé par le groupe de travail « section archives économiques et d'entreprises » de l'Association des Archives Français [52]« *les normes internationales ISO 9001 et 14001 s'attachent à recommander une organisation destinée à aider les services à constituer un corpus de documents permettant de justifier d'une action, d'un devoir, d'un droit y ajoutant une dimension temporelle, telle que la durée d'utilité administrative ».*

Aussi, il était prévu de réaliser un audit à la fin de mon stage. Toutefois, l'évaluation des résultats a été reportée en raison des délais trop courts. Le Mouvement Français pour la Qualité devra intervenir. Son rôle est d'aider les entreprises à progresser dans le management de la qualité. L'ADU a déjà par la passé eu contact avec cet organisme afin, d'obtenir la certification ISO 14001 niveau 1. Cette année, l'Agence a été une nouvelle fois auditée en mai, pour acquérir le niveau 2 de la certification ISO 14001. Je rappelle que l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard est la première agence en France à obtenir le certificat ISO 14001, niveau 1.

A partir de septembre, l'assistant d'études a pour projet de mettre en place la norme ISO 9001. Une partie du projet est réalisée avec la mise en place du projet archivage et Records Management. Il aura pour rôle d'assurer la continuité du projet.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un système de Records Management, l'audit doit :

- Examiner et contrôler les systèmes de tenue des dossiers ;
- Recommander des améliorations ;
- Evaluer la conformité à la norme.

Je préconise de réaliser cet audit d'ici un an. En effet, il est fortement conseillé de laisser un certain laps de temps entre la mise en œuvre du projet et l'audit.

[52] AAF-section archives économiques et d'entreprises. Records Management et la Qualité.

2. *Un système de GED (Gestion Electronique des Documents)*

2.1. Définition de la Gestion Electronique des Documents

La GED désigne un procédé informatisé visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation. Le terme GED désigne également les logiciels permettant la gestion de ces contenus documentaires[53].

2.2. Objectifs de la GED

La mise en place d'une Gestion Electronique des Documents a pour objectif de faciliter le partage des données et de rationaliser le stockage des documents numériques. Un système de GED est quasiment compatible avec le Records Management.

2.3. Le Records Management et la GED

Le Records Management peut être considéré comme une spécialité de la Gestion Electronique des Documents. En effet, les techniques nées de la GED sont reprises dans un système de Records Management. D'ailleurs, certains systèmes de GED ont incorporé des fonctions caractéristiques du Records Management et de l'archivage.

La Gestion Electronique de Documents est une solution dans la gestion quotidienne des documents. Pour mieux partager l'information et faciliter les recherches, il est conseillé de développer une solution GED au sein de son organisme. Pour faire comprendre les atouts de cet outil, j'ai proposé aux membres du Comité de Pilotage la démonstration d'une solution GED, développé au sein du Pays de Montbéliard Agglomération (PMA). J'ai eu l'occasion de participer à une formation d'archivage électronique dispensé par PMA. Lors de cette formation, un intervenant, le responsable informatique de PMA nous a présenté la GED, il a aussi souligné qu'il préconisait cette solution dans la conduite d'un projet archivage. Après cette formation, j'ai pris contact avec ce responsable informatique, pour lui demander s'il était possible de faire une démonstration de la GED au personnel de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard. Cette intervention a eu lieu fin avril. Les membres du CoPil ont pris connaissance de cet outil et de ses avantages. Celui-ci pourrait « déboucher » sur un nouveau projet.

[53] Source : définition wikipédia

Conclusion

Conclusion

Le stage effectué au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard m'a été très enrichissant. J'ai travaillé pour la première fois de ma carrière professionnelle au sein d'un organisme privé. Aussi, j'ai découvert le monde et la culture d'entreprise. En outre, j'ai évolué dans un univers différent de celui des archives et échangé avec des personnes issues du monde professionnel de l'urbanisme. Enfin, j'ai bénéficié d'un encadrement hiérarchique, qui m'a permis de réaliser les missions confiées, à savoir : la mise en œuvre d'un système de Records Management.

Grâce à la formation théorique dispensée en seconde année de master SCIMEC, j'ai mené à bien la mise en place d'un projet archivage et Records Management au sein de l'organisme d'accueil. Je n'avais pas encore eu l'occasion d'effectuer une telle démarche dans mes activités professionnelles à l'Université de Haute-Alsace. L'approche d'un système de Records Management requiert beaucoup de rigueur. Ce fut une très bonne expérience pour moi. J'ai pu développer mes compétences et aptitudes en matière de gestion de l'information. Pour conduire ce type de mission, il est important de prendre en compte l'aspect relationnel. En effet, il est essentiel de dialoguer et d'échanger avec le personnel. Notre métier d'archiviste nous oblige à être en contact permanent avec les producteurs de documents et de posséder par la même occasion, de réelles capacités en communication.

En outre, le changement est vécu différemment selon les personnes. Dans le cadre de mon mémoire, la réflexion était d'ailleurs basée sur la conduite du changement. Cette réflexion était très intéressante à soutenir. Je me suis référée à de nombreuses lectures expliquant le concept du changement et la nécessité d'adaptation d'un organisme en cours d'évolution. Charles Darwin [54], dans « sa théorie de l'évolution », expose clairement l'adaptabilité de l'homme au changement « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* ». De plus, les personnes doivent « obligatoirement » prendre conscience de l'intérêt du changement ; « c'est une question de survie pour elles ». Il faut avancer avec son temps et se conformer à l'environnement extérieur. C'est un sujet qu'il serait intéressant de développer.

[54] Charles Darwin (1809-1882) était un naturaliste anglais.

Enfin, d'un point de vue personnel, ce stage m'a permis de m'épanouir et de gagner en confiance. Jusqu'à maintenant, je n'aspirais pas à travailler dans un organisme privé, parce que j'avais des mauvaises connaissances et préjugés de ce milieu. J'ai reconsidéré ma « vision du privé », suite à mon expérience effectuée au sein de l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard.

Si je peux orienter mon avenir professionnel dans le secteur du privé, j'accepterai volontiers un poste en qualité de Records Manager.

Bibliographie

- ## Présentation de l'organisme

Ouvrages

- **CHÂTEAUREYNAUD, Philippe.** *Dictionnaire de l'urbanisme : 800 mots, actes et procédures*. Paris : Groupe Moniteur (Éditions du Moniteur), 2003. 899 p.

Le dictionnaire de l'urbanisme fournit des réponses immédiates, précises et complètes aux professionnels de l'urbanisme.

- **Direction Générale de l'Urbanisme, de l'Habitat et de la Construction**. *Les agences d'urbanisme : repères et témoignages.* Paris : Ministère de l'Équipement des Transports de l'Aménagement du territoire du Tourisme et de la Mer, 2004. 212 p. (Collection, les Dossiers).

Quel bilan peut-on établir de la courte histoire des agences d'urbanisme ? Pour répondre à cette interrogation et plus généralement faire le point documentaire sur la question, le Centre de Documentation de l'Urbanisme a demandé à l'association Urba 2000 de dresser un état des lieux provisoire.

Sitographie

ADU (Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard). *Découvrir l'ADU.* Mis à jour en janvier 2012. [Consulté le 1er février 2012]. Disponible sur http://www.adu-montbeliard.fr/index.php?id=90

FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme). *Découvrir la FNAU*. Mis à jour en février 2012. [Consulté le 8 février 2012]. Disponible sur : http://www.fnau.org/decouvrir/presentation-fnau.asp

CNER. *CNER, Fédération des Agences de Développement et des Comités d'Expansion Economique*. CNER, mis à jour en février 2012. [Consulté le 22 février 2012]. Disponible sur : http://www.cner-france.com/

- **Mise en œuvre d'un système de Records Management**

Ouvrages

- La planification de projets

- **VALLET, Gilles.** *Techniques de planification de projets*. Paris : Dunod, 2003. 277 p. (Fonctions de l'entreprise. Série Performance industrielle – 1623-1481).

Cet ouvrage permet de visualiser, de comprendre et d'utiliser au mieux l'ensemble des techniques de planification mis à notre disposition.

- **PINET, Claude**. Développer la performance. Paris : Lexitis, DL 2011. 289 p. (Les Pratiques de la performance).

Il s'agit d'un recueil de trois guides pratiques qui présentent les étapes et les outils pour réussir une démarche d'amélioration de la performance en entreprise.

- **BOUTINET, Jean – Pierre.** *Anthropologie du projet*. Paris : Presses universitaires de France, 1996, c1990. 350 p. (Collection, Psychologie d'aujourd'hui).

- **TILMAN, Francis.** *Penser le projet. Concepts et outils d'une pédagogie émancipatrice*. Lyon : Chronique sociale, 2004, p. 21-29.

Ce livre précise la notion de projet. Il donne des outils concrets pour mettre en œuvre un véritable projet permettant le développement des personnes et les transformations sociales.

- L'enquête

- **SINGLY, François de**. *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris : Nathan, c.1992. 128 p. (128, Sociologie : 15).

L'enquête par questionnaire, à quoi sert – elle ? Comment utiliser, expLoiter au mieux les données ? Quelles sont les règles à adopter et respecter, comment réaliser un échantillonnage ? Cet ouvrage répond aux questions posées et nous indique le procédé à suivre.

- **SINGLY, François de**. *Le questionnaire*. Paris : A. Colin, DL 2008. 127 p. (128, Sociologie anthropologie, L'enquête et ses méthodes).

Cet ouvrage expose une réflexion sur la finalité des enquêtes par questionnaire et sur les méthodes permettant de les fabriquer afin de rendre compte des résultats significatifs.

- **SurveyStore.** *Comment réaliser une enquête par questionnaire ?* SurveyStore [Consulté le 8 février 2012] Disponible sur < http://www.surveystore.info/NSarticle/enquete-par-questionnaire.asp >.

- Le diagnostic

- **LAURENCE, Fabrice, DEMACHY, Xavier**. *Le diagnostic organisationnel.* [En ligne] Optimeus, mis à jour le 6 avril 2007.[Consulté le 9 mars 2012]. Disponible sur: <http://www.optimeus.com/doc%20a%20telecharger/plaquetteauditorganisationnel.pdf>.

- **HUBERAC, Jean – Pierre**. *Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services*. Paris : Maxima, 1998. 242 p.

- Le Records Management

- **DROUHET Geneviève.** *Records Management : mode d'emploi*. Paris : ADBS éditions, 2000.

Cet ouvrage est l'une des premières publications françaises sur le thème du Records Management et en expose les principaux concepts

- **ROBERGE, Michel.** *La gestion intégrée des documents en format papier et technologiques : documents administratifs, documents d'archives, documentation de référence.* Québec : M. Roberge, 2009.

- **ROBERGE, Michel.** *L'essentiel de la gestion documentaire : système intégré de gestion des documents analogiques et des documents numériques*. Québec : Editions GESTAR, 2002. 330 p.

Cet ouvrage propose une méthodologie de gestion documentaire précise et détaillée qui s'appuie sur la démarche qualité.

- **PEROTIN, Yves Perotin.** *Le Records Management et l'administration anglaise des archives*. 1964, la Gazette des archives, n° 44, p. 5-17.

- **COUTURE, Carol**. *Les fonctions de l'archivistique contemporaine*. Sainte – Foy : Presses de l'Université du Québec, 1999. 539 p. (Collection Gestion de l'information).

Ce livre contribue à la gestion des archives et veut participer à son développement et à sa diffusion.

- **CHAUVIN Yvonne**. *Le classement efficace : dictionnaire et méthodes*. Paris : Éd. d'Organisation, 1987. 205 p.

Voici un livre qui propose une méthode pour ranger, classer efficacement. Il est l'outil de référence pour tous les travaux administratifs.

- **HENRY, Alain**. *Rédiger les procédures de l'entreprise : guide pratique*. Paris : Éd. d'Organisation, 2001 (3ème édition). 185 p.

- **HARACHE, Christine**. *Organiser et faire vivre le classement.* Issy-les-Moulineaux : ESF, 2000. 133 p. (Collection, Guides pratiques pour l'encadrement-1146-5778).

- **COUZINET, Viviane, HUVILLIER, Patricia, POMART, Paul-Dominique, VELTEN, Dominique.** *Le dossier documentaire : conception, réalisation, valorisation*. Paris : ADBS éd, 1994. 268 p. (Collection Sciences de l'information. Série Études et techniques – 1160-2376).

- **Direction des archives de France.** *La numérisation au service de la préservation et de la valorisation des archives : journées d'études de la Direction des archives de France, Châlons-en-Champagne, 25-27 juin 1997*. Paris : Direction des archives de France, 1998. 113 p.

- **BORDE, Aurélie.** *Records Management, approches et pratiques : mémoire de DESS*. DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisée. Paris : INTD, 2000, 104 p.

- **DOMAS, Armelle**. *Le Records Management, rapport de recherche bibliographique*. Mémoire de DESS Ingénierie Documentaire. Lyon : ENSSIB, 2003.

Ce mémoire propose une riche bibliographique sur le thème du Records Management.

- **DETHOISE, Laure.** *Records Management : manager les archives dès la source*. Informatiques Magazine, 1999, p.20-22.

- **Groupe métier AAF-ADBS Records Management.** *Comprendre et pratiquer le Records Management : analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises*. 2005.

Ce document présente les caractéristiques essentielles du Records Management sous une forme synthétisée.

- **CHABIN, Marie-Anne**. *Archiver, et après ?* Paris : Djakarta, 2007.

Cet ouvrage propose une réflexion sur les notions d'archives et d'archivage, de conservation et d'élimination ainsi que sur les nouveaux enjeux liés au numérique.

- **DHERENT, Catherine**. *Le pilotage et l'évaluation du système de Records Management de la Bibliothèque Nationale de France*. 2009-4, La Gazette des archives, n°216, p. 131-143.

- **MOUETTE, Solène.** *La place et le rôle du Records Management dans les besoins d'archivage d'un établissement public : le cas de l'Institut National de la Consommation.* Mémoire pour l'obtention du titre Chef de projet en ingénierie documentaire. Paris : INTD, 2007. 88 p.

- **DUCOL, Laurent, AAF-Groupe de travail Records Management**. *Records Management et la Qualité*. Paris : AAF, 2006.

L'objectif de ce texte est de démontrer les liens existants et surtout l'importance d'impliquer le Records Management dans toute démarche de qualité.

Ouvrages électroniques

- **AFNOR.** Livre Blanc. 3. ISO 30300-30301-Système de gestion des documents d'activités : définition, modélisations, intégration aux autres normes de système de management. Paris : Afnor éditions, 2012. [en ligne]. (Consulté le 27 mai 2012) Disponible sur : http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/publication-d-un-3e-livre-blanc-sur-le-records-management-iso-30300-30301-systeme-de-gestion-des-documents-d-activite

Ce livre blanc traite de différents aspects liés au *Système de gestion des documents d'activité (SGDA) : définition, modélisations, intégration aux autres normes de système de management*.

• La conduite du changement

- **MALAREWICZ, Jacques-Antoine**. *Systémique et entreprise : mettre en œuvre une stratégie de changement*. Paris : Pearson Education, 2008. 224 p.

C'est un des premiers ouvrages qui propose une analyse des relations interpersonnelles pour donner aux managers les moyens de mettre en place une stratégie de changement.

- **MOUTOT, Jean-Michel, AUTISSIER, David.** *Pratiques de la conduite du changement. Comment passer du discours à l'action ?* Paris : Dunod, 2003.

Cet ouvrage se veut être une réponse à la problématique « comment déployer une action de conduite de changement ? ».

- **CHARPENTIER, Pascal**. *Les formes du management : la gestion du management dans les organisations.* In Cahiers français. Juillet-août 2004, n° 21, p. 29-36. Paris : Documentation française.

Dans son livre, Pascal CHARPENTIER indique les méthodes à suivre pour la mise en œuvre du changement.

- **BERNOUX, Philippe**. *Sociologie du changement*. Paris : Seuil, 2004.

Ce livre montre que les acteurs, à l'intérieur d'une organisation, ne sont jamais passifs, ne sont pas seulement des objets de la domination : sans leur implication et s'ils ne s'approprient pas les outils proposés, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu.

- **La Lettre du CEDIP.** Conduire et accompagner les changements. La Lettre du CEDIP [en ligne]. Octobre 2005, n°33. Disponible sur : http://www.cedip.equipement.gouv.fr/IMG/pdf/FT33_cle5b1291.pdf

- **GANGLOFF-ZIEGLER, Christine.** Les freins au travail collaboratif. *In* LE ROUX, Serge. *Le travail collaboratif, une innovation générique.* Marché et organisations, n° 10. Paris : L'Harmattan, 2009. P. 95-112.

- Le journal du net. Conduite du changement, les cinq principes à respecter. [en ligne]. Disponible sur : http://www.journaldunet.com/management/dossiers/040538changement/conseils.shtml

Le journal du net présente une méthode en cinq points pour réussir une conduite de changement.

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Organigramme de l'A.D.U du Pays de Montbéliard 86

Annexe 2 : Fiche simplifiée de projet 88

Annexe 3 : Ordre du jour de la réunion du Comité de Pilotage 90

Annexe 4 : Relevé de Décision de la réunion du Comité de Pilotage 92

Annexe 5 : Diagramme de GANTT 94

Annexe 6 : Présentation du projet archivage 96

Annexe 7 : Carte heuristique 100

Annexe 8 : Questionnaire 102

Annexe 9 : Résultat de l'enquête 106

Annexe 10 : Exemple de bordereau d'élimination 110

Annexe 11 : Élaboration d'un tableau de gestion 112

Annexe 1
Organigramme de l'ADU

Annexe 2
Fiche simplifiée de projet

Annexe 3
Ordre du jour CoPil

Annexe 4
Relevé de Décision CoPil

Annexe 5
Diagramme de GANTT

Annexe 6
Présentation
« Projet archivage »

Annexe 7
Carte heuristique

Annexe 8
Questionnaire

Annexe 9
Résultats de l'enquête

Annexe 10
Bordereau d'élimination

Annexe 11
Élaboration d'un tableau de gestion